الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية وأثر ها على الأداء التنظيمي في قطاع المصارف الأردنية

إعداد

مازن حمد العدينات

المشرف

الأستاذ الدكتور فريد توفيق نصيرات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

تموز، ٢٠٠٩

نوقشت هذه الرسالة (الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية وأثر ها على الأداء التنظيمي في قطاع المصارف الأردنية).

وأجيزت بتاريخ 26- 07- 2009

أعضاء لجنة المناقشة...التوقيع

الأستاذ الدكتور فريد توفيق نصيرات (مشرفا) ....

قسم إدارة الأعمال،

الجامعة الأردنية

الأستاذ الدكتور هاني حامد الضمور(عضواً) ....

عميد كلية إدارة الأعمال،

الجامعة الأردنية

الأستاذ الدكتور محمد إبراهيم العبيدات(عضواً) ....

قسم التسويق،

الجامعة الأردنية

الأستاذ الدكتور فؤاد نجيب الشيخ (عضواً) ....

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،

جامعة اليرموك

الإهداء

إلى العينين اللتين لا تمسهما النار ------------ (عين بكت من خشية الله وعين باتت تحرس في سبيل الله)

إلى الروح الطاهرة التي رحلت إلى ربها وهي في قمة عطائها، والتي اسأل الله أن يتغمدها في واسع رحمته ----------

- روح أستاذي الفاضل (محمود العميان)

إلى اللذين أوقدا أصابعهم شمعاً ينير طريقي ------------- (أبي وأمي)

إلى التي غمرتني بمشاعر حبها، وتحملت معي كل عناء ومشقة ----- (زوجتي الغالية)

إلى فلذتي كبدي وعنوان حياتي ------------------- (يمان واحمد)

إلى كل من ساندني وشد على ساعدي ------------ (إخوتي وأصدقائي)

إلى كل أولئك اهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

مازن العدينات

شكر وتقدير

الحمد لله الذي انعم علي وتفضل بان مكنني من إتمام هذه الرسالة، وبعد الشكر لله يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل إلى الفاضل الأستاذ الدكتور فريد النصيرات والذي غمرني بطيب أصله ورحابة صدره وفيض علمه.

ويسعدني أن أتقدم بالشكر العظيم والاحترام الجليل لأساتذتي الكرام، الــذين شــرفوني بقبول مناقشة هذه الرسالة وسيكون لملاحظاتهم وتوجيهاتهم كل العناية والتقدير.

ومما لاشك فيه أن طيب المعاملة ودماثة الخلق وفيض العلم الذي يمتلكه أستاذي الفاضل الدكتور سامر الدحيات تستلزم مني أن أكن له كل التقدير والاحترام والشكر والعرفان الــذي لا يمكن نسيانه على مدار الزمان.

كما يسعدني أيضاً أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أستاذي الفاضلين، الأستاذ الــدكتور نضال الحوامدة والدكتور محمد عواد على مساندتهم ومؤازرتهم لي طيلة فترة دراستي.

واختم شكري لكل من والديّ اللذان دعماني برضاهم ودعائهم، وكذلك لزوجتي التـــي تحملت معي كل أصناف العناء والمشقة ولإخوتي اللذين آزروني ودعمــوني خــلال مــشوار دراستي و لرفيق السفر والدراسة سعود الخرشة.

جزى الله الجميع عني خير الجزاء

مازن العدينات

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الإشكال

قائمة الملاحق

الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التنظيمي في قطاع المصارف الأردنية

إعداد

مازن حمد العدينات

المشرف

الأستاذ الدكتور فريد نصيرات

الملخص

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في قطاع المصارف الأردنية المسجلة في سوق بورصة عمان إلى التعرف على درجة توفر أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية ضمن هذا القطاع من خلال قياس ما يلي :-(الوعي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية، مشاركة العاملين، نظام المعلومات الفعال،التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية،و التقييم والرقابة)، كما هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين توفير هذه الأبعاد والأداء التنظيمي المتمثل بكل من الأداء النوعي و الأداء المالي.

من اجل تحقيق هذه الأهداف تم تطوير استبانه خاصة بهذه الدراسة بالتعاون مع مختصين بذلك، وتم إجراء عملية التحليل الإحصائي على البيانات التي تم جمعها من ٢٥٢ مديراً ومتخذاً للقرار الاستراتيجي ضمن مجتمع الدراسة والمكون من ١٤ بنك.

جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي :

- أن المصارف الأردنية تتفاوت في مستوى توفير أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية فقد وجدت الدراسة أن بعد الوعي هو الأكثر توفيرا يليه بعد صياغة الإستراتيجية ثم التنفيذ للإستراتيجية، وقد جاء في المركز الأخير بعد مشاركة العاملين.
- أن مستوى الأداء النوعي جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط بلغ (٣,٨٧) في المصارف الأردنية.

- أن درجة الأداء المالي لهذه المصارف متفاوتة من سنة لأخرى.

- أشارت نتائج اختبار الفرضيات إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الأبعاد التالية من الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية (الوعي بأهمية ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية، نظام المعلومات، التحليل البيئي، تنفيذ الإستراتيجية) والأداء النوعي لقطاع المصارف الأردنية

- أما بالنسبة للأبعاد التالية من الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية (مشاركة العاملين، صياغة الإستراتيجية، التقييم والرقابة) والأداء النوعي فقد اظهر اختبار الفرضيات انه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه الأبعاد والأداء النوعي لقطاع المصارف الأردنية.

- لقد أظهر اختبار الفرضيات انه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية مجتمعة أو منفردة والأداء المالي لقطاع المصارف الأردنية مقاسا بكل من القيمة السوقية المضافة والعائد على الأصول.

وعلى ضوء تلك النتائج فقد تم تقديم عدد من التوصيات تهدف إلى زيادة الاهتمام بتوفير أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية والعمل على تحسين الأداء التنظيمي لهذه المصارف منها:-

- زيادة الوعي بأهمية مشاركة العاملين من كافة المستويات الإدارية بعملية الإدارة الإستراتيجية لما لذلك من أثر على زيادة أدائهم وولائهم التنظيمي.
- زيادة الاهتمام من قبل هذه المصارف بتحليل بيئتها الخارجية والداخلية والصناعية وذلك لأهمية ذلك في مساعدة هذه المصارف على التكيف مع بيئتها ومواجهة التحديات المستقبلية
- ضرورة زيادة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين في هذه المصارف لما لذلك من انعكاس ايجابي على أدائهم ورضاهم النفسي والمادي.
- زيادة الاهتمام بالتطوير المستمر لأنظمة المعلومات داخل هذه المصارف تبعاً للتطورات التكنولوجية العالمية وذلك لكونها تعد عاملاً مهماً في نجاح هذه المصارف واستمرارها.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١-١ مقدمه

شهدت العقود الأخيرة تطورا كبيراً في المجالات الصناعية والخدمية، خصوصاً بعد ظهور المنظمات الكبيرة وتزايد ألمنافسه واشتدادها على صعيد البيئة العالمية، وزيادة المخاطر وحالات عدم التأكد البيئي التي تواجهها منظمات الأعمال مما أدى إلى زيادة توجهات الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة إلى استثمار تطبيقات الفكر الاستراتيجي ومضامينه لوضع الخطط ألاستراتيجيه التي تسهم في نجاح المنظمات، بالاعتماد على فهم وإدراك متطلبات المتغيرات البيئية ألمحيطه بما تمثله من فرص وتهديدات وانسجاماً مع واقع ألمنظمه وظروفها بما تمتلكه من نقاط قوة وضعف، إذ تهدف الإدارة الإستراتيجية بفكرها إلى إنارة الطريق أمام المديرين لصنع القرارات الإستراتيجية المناسبة لذلك.

لقد مثلت الإدارة الإستراتيجية مدخلاً تكاملياً وشمولياً للتعامل مع العديد من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، كما أن هناك تحديات أخرى لازالت تظهر ويتطلب الأمر من الإدارة الإستراتيجية أن تجد من الطرق ما يتلاءم مع هذه التحديات (Wheelen and Hunger, 2008)

إن ما تلعبه الإدارة الإستراتيجية من دور هام في صنع القرارات الإستراتيجية يعد عاملاً مهماً في بناء المنظمات الإدارية ومقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة فهي تمثل الاختيار المفضل لصاحب القرار لمواجهة موقف استراتيجي يخص إحدى جوانب التنظيم، ولقد أشار(Mintzberg (1996 إلى أن الإدارة الإستراتيجية تحدد الاتجاه العام للمنظمة وحيويتها ومستقبلها في الأمد البعيد

ولقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية في قطاع المصارف الأردنية من خلال إداراتها العليا ومتخذي القرار الاستراتيجي، وأثرها على الأداء التنظيمي بشقيه النوعي والمالي.

وقد تكونت الدراسة من خمسة فصول على النحو التالي:-

- **الفصل الأول:** تناول الإطار العام للدراسة والذي اشتمل على المقدمة ومشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها ومنهجيتها من حيث مجتمع وأساليب جمع البيانات والتعريفات الإجرائية للمتغيرات والطرق الإحصائية للتحليل وتحليل الاعتمادية والمصداقية.
- **الفصل الثاني:** تناول الخلفية النظرية للدراسة من حيث أدبيات الإدارة الإستراتيجية، حيث تناول المبحث الأول مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية وأهميتها لمنظمات الأعمال ومستوياتها، في حين تناول المبحث الثاني أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية وتناول المبحث الثالث الأداء التنظيمي
- **الفصل الثالث:** احتوى الإطار النظري من خلال عرض لعدد من الدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة، وتصميم نموذج الدراسة والفرضيات المتعلقة بالدراسة.
- **الفصل الرابع:**عرض وتحليل البيانات من حيث خصائص مجتمع الدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة به
- **الفصل الخامس:**تضمن مناقشة النتائج وعرض بعض التوصيات ومجالات البحث المستقبلية على ضوء النتائج النهائية للدراسة.

١-٢ مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:-

١. ما مدى توفر أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية في قطاع المصارف الأردنية ؟
٢. إذا توفرت هذه الأبعاد، فكيف يتم ممارستها وعلى أي مستوى؟
٣. ما هي انطباعات وتصورات الإدارات في هذا القطاع تجاه عملية الممارسة الفعالة للإدارة الإستراتيجية؟
٤. ما هي درجة توفر الأداء التنظيمي بشقيه النوعي والمالي في قطاع المصارف الأردنية؟
٥. ما أثر الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي بشقيه النوعي والمالي في قطاع المصارف الأردنية؟

١-٣ أهداف الدراسة:

تضمنت أهداف الدراسة ما يلي:-

١. التعرف على كل من مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية وكذلك مفهوم الأداء التنظيمي من خلال تقديم إطار نظري حول هذه المفاهيم.
٢. معرفة درجة توفر أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية في قطاع المصارف الأردنية.
٣. التعرف على درجة الأداء التنظيمي في قطاع المصارف الأردنية.
٤. معرفة إذا كان هناك تأثير لتوفر أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي في قطاع المصارف الأردنية.
٥. بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية ستحاول الدراسة الخروج بتوصيات بهدف تحسين أداء هذه المصارف.

١-٤ أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة تبعاً للأسباب التالية:-

١. ١ - قلة الاهتمام الموجه من قبل الباحثين لهذه الأبعاد اللازمة للممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها على الأداء التنظيمي.
٢. إن بيئة منظمات الأعمال هي بيئة شديدة التغير تستلزم من هذه المنظمات المقدرة على التكيف مع التغيرات المختلفة، لذا فان هذه الدراسة سوف تحاول بيان مدى أهمية الإدارة الإستراتيجية في بقاء ونجاح المنظمات ومدى العلاقة الايجابية لها في رفع الأداء التنظيمي
٣. إن هذه الدراسة تساعد في إزالة الغموض حول الممارسة الحقيقية لعملية الإدارة الإستراتيجية في قطاع المصارف الأردنية ومدى اهتمام الإدارات في هذا القطاع بأبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية.
٤. إن هذه الدراسة تتناول أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التنظيمي في قطاع المصارف الأردنية بكافة مراحلها، حيث أن هذه الدراسة تعاملت مع مفهوم عملية الإدارة الإستراتيجية من خلال تناوله في أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية والتي شملت مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية مضافاً لها ثلاثة أبعاد

ممارسة مهمة لنجاح عملية الإدارة الإستراتيجية وهي(الوعي بأهمية الإدارة الإستراتيجية، مشاركة العاملين، ونظام المعلومات الفعال) وكذلك ربطت هذه الدراسة أبعاد هذه الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية بالأداء التنظيمي بشقيه الكمي والنوعي.

١- ٥ منهجية الدراسة

بالنظر إلى أهداف الدراسة النظرية والعملية فان الدراسة اعتمدت الجانب الوصفي للأهداف النظرية والجانب التحليلي للأهداف العملية، مع التحري العملي لطبيعة تأثير أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي.

١-٥-١ مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من كافة المصارف الأردنية المسجلة في بورصة عمان والبالغ عددها (١٥) مصرف والمدرجة في دليل الشركات المساهمة العامة الأردنية لعام ٢٠٠٨، الإصدار الحادي والعشرين. ولقد حاولت الدراسة تغطية كافة هذه المصارف الخمسة عشر ولكنها لم تستطع سوى أن تغطي (١٤) من هذه المصارف المدرجة في بورصة عمان وذلك لان البنك العربي اعتذر عن المشاركة في هذه الدراسة. ولقد شملت الدراسة جميع أصحاب القرار الاستراتيجي في هذه المصارف لكونهم هم الأقدر على إعطاء الإجابة الملائمة حول أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية والأداء التنظيمي في هذه المصارف، ومن خلال الرجوع إلى بيانات هذه المصارف تبين أن عدد متخذي القرار الاستراتيجي الإجمالي في هذه المصارف هو ما يقارب (٢٥٢). ولقد قام الباحث بتغطية هذا العدد كاملاً من خلال توزيع (٢٥٢) استبانه، وقد تم استرداد (١٨٣) استبانه.

وبالتالي فان ما تم إخضاعه للتحليل الإحصائي هو (١٨٣) استبانه بحيث شكلت ما نسبته ٧٣% من متخذي القرار الاستراتيجي، موزعه حسب عدد الاستبيانات الراجعة من هذه المصارف كما هو وارد في الجدول (١)

الجدول ١. توزيع مجتمع الدراسة حسب الاستبيانات الراجعة

الرقم	اسم المصرف	عدد الاستبيانات الراجعة
١	البنك الأهلي الأردني	١٦
٢	بنك القاهرة عمان	١٥
٣	بنك الإنماء الصناعي	٤
٤	البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار	١٤
٥	بنك الأردن	١٥
٦	البنك التجاري الأردني	١٨
٧	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	١٤
٨	بنك المؤسسة العربية المصرفية	١١
٩	بنك سوسيته جنرال	٥
١٠	بنك المال الأردني	١٤
١١	بنك الاستثمار العربي الأردني	١٧
١٢	البنك الأردني الكويتي	١٨
١٣	البنك الأردني للاستثمار والتمويل	١٨
١٤	بنك الاتحاد	٤
المجموع		١٨٣

١-٥-٢ أساليب جمع البيانات

لقد اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين لجمع البيانات اللازمة للدراسة وهما:-

أ- المصادر الأولية

قام الباحث بتطوير استبانه الدراسة وذلك بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث استعان الباحث في العديد من الدراسات التي استطاعت قياس هذه المتغيرات وهي دراسة نصيرات والخطيب(٢٠٠٥)، نويران(٢٠٠١)، الحوامدة والكساسبة(2000)، الشمري (١٩٩٨)، (Harman&McClure,1985) .

وقد تكونت الاستبانه من ثلاثة أقسام رئيسية كما يلي:

القسم الأول: ويحتوي على البيانات الأساسية والتي تحدد خصائص أفراد العينة والمصارف التي يعملون بها.

القسم الثاني: ويحتوي على العبارات الخاصة بأبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية المنوي قياسها، ويتكون من (٤٤) عبارة.

القسم الثالث: ويحتوي العبارات الخاصة بالأداء التنظيمي النوعي المنوي قياسه، ويتكون من (١١) عبارة.

ب- المصادر الثانوية

وشملت الدراسات الأدبية السابقة في هذا المجال و كذلك الكتب والدوريات التي تناولت هذا الموضوع، بالإضافة إلى البيانات المالية المتعلقة بأداء هذه المصارف والتي تم الحصول عليها من دليل الشركات المساهمة العامة لعام ٢٠٠٨(بورصة عمان).

٣-٥-١ التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

أولا: المتغيرات المستقلة

وتشمل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية والتي تتضمن العناصر الرئيسية التي يلزم توفرها من اجل قيام المنظمة بالممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية، وسوف يتم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي لقياس هذه الأبعاد كالآتي:

تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

واستنادا إلى ذلك فان قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت لها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:-

مرتفع	متوسط	منخفض
٣,٥ فما فوق	٢,٥- ٣,٤٩	١- ٢,٤٩

وفيما يلي التعريفات الإجرائية لأبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية:-

١- **الوعي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية:** تمثل مقدار الوعي لهذه المنظمـــات بأهميـــة ممارسة الإدارة الإستراتيجية ومساهمتها بشكل كبير بنجاح تعريف المنظمة لإســـتراتيجيتها وأهدافها وتوجهاتها المستقبلة من خلال مقدرتها على تحديد نقاط القوة والضعف والفـــرص والتهديدات في بيئتيها الداخلية والخارجية، وكذلك في اختيار القرار المناسب فـــي عمليـــة تخصيص الموارد المتاحة واستثمارها وجعل المنظمة في أفضل وضع تنافسي. وسيتم قياس هذا البعد من خلال العبارات من (١) إلى (٨) من استبانه الدراسة للتعرف على مدى وعي الإدارات العليا في هذا القطاع لأهمية عملية الإدارة الإستراتيجية.

٢- **مشاركة العاملين:** تمثل الدرجة التي تشارك بها كافة المستويات الإدارية في عملية الإدارة الإستراتيجية. وسوف يتم قياس هذا البعد في العبارات من (٩) إلـــى (١٣) مـــن اســـتبانه الدراسة، حيث جاءت العبارات لمعرفة إذا يتم وضع الأهداف والخطط المستقبلية عن طريق المدير العام، أو لجنة داخلية داخل المصرف أو عن طريق لجان خارجية، أو عن طريـــق إشراك كافة العاملين من مختلف المستويات الإدارية بذلك.

٣- **النظام ألمعلوماتي الفعال:** هو ذلك النظام القادر على دعم النشاطات الإداريـــة المختلفـــة للتنظيم من خلال المقدرة على جمع البيانات وتصنيفها وتخزينها واسترجاعها وبثها لأكبـــر عدد من المستخدمين في اقـــصر وقـــت ممكـــن. ولقـــد أشـــار كـــل مـــن Harman& McClure(1985) إلى أن مدى كفاءة نظام المعلومات تتجسد بما يلي:-

أ. أن نظام المعلومات يجسد تقنية رسمية يتم من خلالها عملية الاتصال وتدفق المعلومات أفقيا والى الأسفل والأعلى داخل المنظمة.

ب. أن نظام المعلومات يسهل عملية الوصول للمعلومات المرغوبة بالوقت المناسب.

ج. أن نظام المعلومات الفعال يقوم بتوفير المعلومات الموثوق بها والتي تمتاز بدرجة عاليـــة من المصداقية والصلاحية.

د. أن نظام المعلومات الفعال يرتبط بشكل كبير بأنشطة المنظمة وأهدافها وتوقعاتها البيئية.

وسيتم توظيف هذه المؤشرات لقياس هذا البعد من خلال العبارات (١٤) إلى (١٩) من استبانه الدراسة.

٤- **التحليل البيئي:** عملية فهم المنظمة لبيئتيها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل السبل للاستجابة للمتغيرات السريعة واستغلالها لتحقيق أعلى أداء (Thompson(1997. وسوف يتم قياس هذا البعد من خلال استبانه الدراسة عن طريق العبارات (٢٠-٢٧) لقياس كل من البيئة الخارجية والصناعية و الداخلية.

٥- **صياغة الإستراتيجية:** هي "عملية تطوير المنظمة لخطط طويلة الأجل في ظل الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة وعلى ضوء نقاط القوة والضعف، وتشمل هذه العملية تحديد رسالة المنظمة، والأهداف المنوي تحقيقها وتطوير ألاستراتيجيه والسياسات اللازمة لتوجيه المنظمة. وسيتم قياس هذا البعد من خلال العبارات (٢٨) إلى (٣٢) من استبانه الدراسة.

٦- **تنفيذ الإستراتيجية:** هي مجموعة من النشاطات التي يتم فيها وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال تطوير البرامج والميزانيات والإجراءات اللازمة، وقد يستلزم لذلك تغيير في ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي والنظام الإداري (Wheelen&Hunger(2008 وسيتم قياس هذا البعد من خلال العبارات (٣٣) إلى (٣٩) من استبانه الدراسة.

٧- **التقييم والرقابة** : تجسد النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها ومتابعة عمليات التنفيذ لمعرفة نتائج الأداء وعمل التصحيحات اللازمة.

هيلين وهنجر (١٩٩٠) وضعوا خمسة خطوات رئيسية لعملية التقييم والرقابة: -

١. تحديد ما مطلوب قياسه من عمليات التنفيذ والنشاطات المراد مراقبتها وتقويمها.
٢. وضع معايير الأداء المتوافقة مع الأهداف الإستراتيجية والتي تتصف بالقدرة والقابلية للقياس.
٣. قياس الأداء الفعلي في الأوقات المحددة.
٤. مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة لمعرفة مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع الأهداف.

٥. اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم التطابق بين نتائج الأداء الفعلي والأهداف مع تحديد أسباب الانحرافات ومدى ملائمة العمليات لمستويات الأداء المرغوبة (التغذية العكسية).

وسوف يتم توظيف هذه الخطوات لقياس هذا البعد في العبارات من (٤٠) إلى (٤٤) من استبانه الدراسة

ثانياً: المتغيرات التابعة:

وتشمل المتغيرات التابعة أبعاد الأداء التنظيمي والتي تم تقسيمها إلى بُعدين رئيسيين هما بُعد الأداء المالي وبُعد الأداء النوعي

١- **الأداء المالي** : وهو يمثل مقدار التطور المالي في وضع المنظمة ويشمل:-

أ- **مقدار العائد على الأصول (ROA)**:- ويتم حسابه بقسمة صافي الدخل بعد اقتطاع الضريبة على إجمالي الأصول .(Ross,2002)

$$\mathbf{ROA} = \frac{\text{صافي الدخل بعد الضرائب}}{\text{إجمالي الأصول}} \times ١٠٠\%$$

ب- القيمة السوقية المضافة (MVA):

وهي الفرق بين القيمة السوقية للمساهمين ورأس المال المزود من قبل المساهمين نويران(٢٠٠١)، نصيرات والخطيب(٢٠٠٥) حيث يتم احتساب هذا المقياس من خلال المعادلة التالية:-

القيمة السوقية المضافة = (القيمة السوقية) – (القيمة الاسمية).

MVA = (عدد الأسهم×سعر السهم السوقي)-(عدد الأسهم×القيمة الاسمية)

٢- **الأداء النوعي:** وهو يمثل الأداء السلوكي للمنظمة ويشمل:

أ- **التكيف البيئي:** مقدرة منظمة الأعمال على التكيف مع بيئتيها الداخلية والخارجية ومواجهة التغيرات البيئية المختلفة التي تؤثر في بقائها ونموهـا علـى المـدى الطويـل (ألـشمري والشيخ،١٩٩٣).

ب- **رضا العـاملين** : وهو الشعور السلبي أو الايجابي للعامل نحو عمله، ورئيـسه المباشـر وزملائه في العمل وفرص ترقيته، وراتبه الشهري، وانجازاته في العمـل (الحـوا مـدة و الكساسبة،٢٠٠٠).

وسوف يتم قياس الأداء النوعي في العبارات من (٤٥) إلى (٥٥) من استبانه الدراسـة على مقياس ليكرت الخماسي كما تقدم ذكره.

١- ٥- ٤ الطرق الإحصائية للتحليل:

تم توظيف البرنامج الإحصائي SPSS للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضـيات حيث تم استخدام ما يلي:-

١. مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measuers) (الوسـط الحـسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية، التكرارات).
٢. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبـار تـأثير المتغيـر المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
٣. اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيـع الطبيعـي (Normal Distribution).
٤. تحليل الثبات(Reliability Analysis) لمعرفة مدى ثبات أداة القياس المستخدمة لقيـاس متغيرات الدراسة.

١- ٥- ٥ تحليل الثبات Reliability Analysis

تم استخدام اختبار تحليل الثبات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وذلك لمعرفة مدى ثبات أداة القياس المستخدمة لقيـاس متغيـرات الدراسـة، وذلـك باسـتخدام كرنبـاخ ألفـا

(Cronbach Alpha) وذلك لتقدير الاتساق الداخلي والتي يجب أن لا تقل عن ٦٠%، وقد تبين أن قيمة ألفا(Alpha) للدراسة ككل =٩٦% بمعنى أن أداة القياس على درجة عالية من الاعتمادية (Sekaran,1992)، ولقد تم احتساب قيمة ألفا لكل قسم من أقسام الاستبانة، وكما هو موضح في الجدول (٢)

الجدول ٢. نتائج اختبار الثبات Reliability test لأداة الدراسة(المتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة)

رقم العبارة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
١-٤٤	المتغير المستقل (أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية)	٩٤,٨%
٤٥-٥٥	المتغير التابع(الأداء النوعي)	٩٠,١%
١-٥٥	الكلي للاستبانة	٩٦%

١-٥-٦ تحليل المصداقية Validity Analysis

أما بالنسبة لمصداقية الأداة، فبالإضافة إلى توجيهات الأستاذ الدكتور المشرف على الرسالة، فقد تم التأكد منها عن طريق عرض الاستبانة على عدد من المحكمين في الجامعة الأردنية وجامعة مؤتة، الذين أبدوا بعض الملاحظات التي تم الأخذ بها والتي ساهمت بشكل كبير في رفع درجة مصداقية الأداة لتتناسب مع ما طورت لتقيسه.

الفصل الثاني: الخلفية النظرية للدراسة

٢ – ١ المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

٢–١–١ تطور مفهوم الإستراتيجية

٢–١–٢ تطور الإدارة الإستراتيجية

٢–١–٣ أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال

٢–١–٤ مستويات الإدارة الإستراتيجية

٢ –٢ المبحث الثاني: أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية

٢–٢–١ الوعي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية

٢ –٢–٢ مشاركة العاملين

٢–٢–٣ نظام المعلومات الفعال

٢–٢–٤ التحليل البيئي

٢–٢–٥ صياغة الإستراتيجية

٢–٢–٦ تنفيذ الإستراتيجية

٢–٢–٧ التقييم والرقابة

٢–٣ المبحث الثالث: الأداء التنظيمي

٢–٣–١ مفهوم الأداء التنظيمي

٢–٣–٢ معايير تقييم الأداء

المبحث الأول

٢-١ مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

٢-١-١ تطور مفهوم الإستراتيجية

لقد تناول العديد من الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية عملية تطور مصطلح ألاستراتيجيه ليبدأ تاريخيا من عملية دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك ومشتقاً من الكلمة الإغريقية (Stratos) والتي تعني (Army) أي الجيش والجزء الثاني (Agein) ومعناها (To lead) أي القيادة. ويؤكد كل من Duinn& others (1988) أن لفظ (Stratos) يشير إلى دور القائد العام للجيش. وقد عرفت الإستراتيجية حسب قاموس New Word Dictionary Webster's بأنها (علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها).

وفي ظل التطورات العالمية في مجال العلوم الإدارية انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى مجال العلوم الإدارية ويرى كل من ألغالبي وإدريس(٢٠٠٧) أن المفهوم الشمولي لتطور الإستراتيجية قد جاء ليغطي الأطر التالية:-

١- التخطيط والعملية التخطيطية وما يرتبط بها من ممارسات وأنشطه متعددة، وقد تناول هذا البعد العديد من الباحثين حيث يرى Chandler(1962) أن ألاستراتجيه هي "عملية تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق الأهداف". أما(Gueck(1980 فعرف ألاستراتجيه على أنها "خطه موحدة ومتكاملة مصممة لتؤكد بأن تحقيق ألأهداف ممكناً"

٢- التعلم والفكر الاستراتيجي وما يشتق منه من قدرات إبداعيه لصنع القرارات المهمة والإستراتيجية في المنظمة، حيث يرى Ansof (1965) أن ألاستراتيجيه هي"قاعدة لاتخاذ القرارات تحدد مقدرة المنظمة في تحديد اتجاه نموها وميزتها التنافسية في الأسواق التي تغزوها". أما McKiernan(1997) فيرى أن ألاستراتيجيه تمثل " مجمل القرارات التي تنصب على إيجاد توافق بين متطلبات وفرص البيئة الخارجية مع محددات وقوة الوضع الداخلي للمنظمة"

٣- التمركز في الأسواق والبيئات الخاصة بالعمل، حيث يرى Porter(1996) أن الإستراتيجية هي" عملية بناء وضع منفرد للمنظمة، ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة أنشطه مختلفة عما يؤيده المنافسون". ويرى كل من Pitts& Lei (1996) أن الإستراتيجية هي عبارة عن " الأفكار والخطط والأفعال المستخدمة لمساعدة المنظمة والأفراد على النجاح في مساعيهم وتصمم أساساً للحصول على ميزه تنافسية".

٤- التركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على الأنشطة والأعمال المختلفة، حيث يرى Wernerfelt (1984) أن الإستراتيجية هي "مقدرة المنظمة بامتلاك موارد واستخدامها بما يحقق مركز تنافسي يعيق الآخرين للدخول للصناعة أو تهديدها". وكذلك فان كل من Collins &Montgomery(1995)قد عرفا الإستراتيجية على أساس أنها " تقييم مستمر ودقيق للموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة لتطوير ميزات تنافسية يعتمد عليها لبناء موقع تنافسي في الأسواق تبعا لتأثير بعض العوامل الأساسية في البيئة الخارجية".

أما Mintzberg (1996) فقد تناول هذه الأبعاد الشمولية للإستراتيجية عندما أكد أن هناك أربعة أبعاد مهمة يمكن تناول الإستراتيجية من خلالها:-

١- أنها عبارة عن خطة يتم فيها إبراز دور القائد من خلال القيادة الواعية.
٢- أنها عبارة عن نمط واضح تبعا للسلوكيات والأفعال التي يتم التركيز عليها.
٣- أنها عبارة عن الموقع الذي ترغب به المنظمة تبعا لعملية تفاعلها مع بيئتها المحيطة مما ينمي لدى المنظمات الفكر التنافسي.
٤- أنها عبارة عن الرؤية المستقبلية والمفهوم المشترك بين أعضاء التنظيم مما يعكس أهدافهم ومقاصدهم وتطلعاتهم.

تعريف الإدارة الإستراتيجية

إن مفهوم الإدارة الإستراتيجية هو من المفاهيم الشاملة والتي تناولها الباحثون من زوايا مختلفة تصب كلها ضمن مضمون واحد في تعريفها، ويرى كل من Wheelen & Hunger (2008) أن الإدارة الإستراتيجية هي" العملية التي تتكون من أربعة عناصر رئيسية وهي ١- التحليل أو (المسح) البيئي ٢- صياغة الإستراتيجية ٣- تنفيذ الإستراتيجية ٤- التقييم والرقابة"

ولقد عرفها (David& John (2006 بأنها "صياغة وتقويم القرارات والأعمال التي تمكن المنظمة من وضع أهدافها وجعلها قيد التنفيذ". أما (Rue &Holland (1989 فعرفا الإدارة الإستراتيجية على أنها " العملية التي تقوم بها الإدارة العليا لتحديد اتجاه المنظمة طويل الأمد وأدائها من خلال التأكيد على صياغة جيدة وتنفيذ ملائم وتقييم مستمر للإستراتيجية المتبعة".

أما (Thompson(1997 فيقدم تعريفا واضحا للإدارة الإستراتيجية من خلال أنها عبارة عن " عملية تمكن المنظمة من تحديد أهدافها، وصياغة الأعمال اللازمة لانجاز هذه الأهداف في الزمن المناسب، وتخمين مستوى التقدم وتقويم النتائج المتحققة".

في حين أن (Higgins(1989 عرفها بأنها "عملية متتابعة تكتمل بشمولها لستة مراحل وهي تصميم الأهداف، رسم السياسة، رسم المهام الإستراتيجية، تكوين الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية، والتقييم والرقابة".

ويرى الدوري(2005) أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن الخطوات التالية:-

١- صياغة رؤية المنظمة ٢- صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها ٣- التحليل الاستراتيجي ٤- صياغة الإستراتيجية ٥- الاختيار الاستراتيجي ٦- تنفيذ الإستراتيجية ٧- تقويم الإستراتيجية.

٢-١-٢ تطور الإدارة الإستراتيجية

إن عملية التطور في الفكر الاستراتيجي من حيث الممارسات الإدارية العلمية والمنهجية قد شكلت رصيدا معرفيا ومخزونا علميا يستخدمه المدراء الإستراتيجيون على مر الزمن وقد اتفق الكتاب على أن عملية التطور المستمر في منظمات الأعمال قد مرت في أربعة أطوار والتي شكلت المراحل الأساسية لتطور الإدارة الإستراتيجية وهذه المراحل هي (Wheelen&Hunger, 2008):-

١- **مرحلة التخطيط المالي الأولي:-** وفي هذه المرحلة فان المدراء يقومون بعملية التخطيط الأولية من خلال اقتراحهم للموازنات السنوية من حيث التنبؤ بالعوائد والتكاليف واحتياجات

رأس المال بالاعتماد على المعلومات المتوفرة داخل المنظمة وعلى الأغلب يقوم رجال المبيعات بتوفير مثل هذه المعلومات، علما بان الأفق الزمني لمثل هذه الخطط لا يتجاوز العام.

٢- **مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ:** حيث أن هذه المرحلة جاءت لتحل محل الموازنات التي لم تعد قادرة على مواجهة التغيرات البيئية لمنظمة الإعمال، ولقد تم الاعتماد في هذه المرحلة على وسائل التنبؤ الكلاسيكي والقائمة على النماذج الرياضية والاقتصادية وتقديرات الطلب للتنبؤ بالتأثيرات المستقبلية للقوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الموجودة ضمن بيئة أعمال المنظمة، علما بان الأفق الزمني لمثل هذه الخطط يمتد من ٣-٥ أعوام.

٣- **مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي:** جاءت هذه المرحلة نتيجة للتطورات البيئية الكبيرة واشتداد عملية المنافسة، مما تطلب من هذه المنظمات أن تبحث عن وسائل إستراتيجية كفؤة للتفاعل مع هذه التطورات فظهرت عملية التخطيط طويلة الأمد ولفترات زمنية أطول باستخدام وسائل تنبؤ حديثة وضمن مدى زمني أطول لتقييم القرارات ولكن هذا النوع أصبح روتينيا خاصة مع اعتماد المنظمات خطط الأعوام السابقة كخطط مستقبلية، وكذلك سرعة التغيرات البيئية في ظل حدة المنافسة القائمة والتي لم يستطع التخطيط طويل الأمد التنبؤ بها، كل ذلك أدى إلى استخدام المنظمات لمرحلة التخطيط الشامل من خلال المرونة في هياكلها التنظيمية وتنوع الأساليب والطرق الإدارية لاستخدام وتخصيص موارد المنظمة وتركيزها لتحقيق الميزة التنافسية والتي تضمن البقاء للمنظمة في ظل التهديدات البيئية الخارجية.

ومع تحول التركيز لدى المنظمات نحو عملية فهم المقدمات الرئيسية لعملية النجاح وتركيز موارد المنظمة لبناء الميزة التنافسية، أصبحت الإدارة العليا تسيطر على مراحل عملية التخطيط عن طريق استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي مع التركيز على زيادة استجابتها لسرعة التغييرات السوقية وشدة المنافسة باستخدام الفكر الاستراتيجي، وقد يمتد أفق هذه الخطط إلى خمسة سنوات، ولكون الإدارة العليا لم توظف باقي الإدارات توظيفا صحيحا لجمع المعلومات اللازمة عن الفرص الاستثمارية المتاحة وعن طبيعة التهديدات البيئية المحيطة، وكذلك أنها تجاهلت أن أعضاء الإدارات الأخرى هم من يقوم بتنفيذ الاستراتيجيات كل ذلك أدى إلى وجود العديد من المشكلات في تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى النتائج المرغوبة.

٤- **مرحلة الإدارة الإستراتيجية:** جاءت هذه المرحلة لتمثل تطورا فلسفيا وعمليا باتجاه المداخل الشمولية لإدارة منظمات الأعمال لتصبح منهجية منتظمة لإدارة التغيير الاستراتيجي بحيث أصبحت المنظمات تعتمد منهجية منتظمة تقرر فيها أين وكيف ستكون في المستقبل من خلال عملية صياغة الإستراتيجية وكذلك أصبح هناك تناسق كبير بين قدرات المنظمة الداخلية والاستراتيجيات التي تتبناها، كما أن المنظمات أصبحت تمتلك حس الاستجابة والتفاعل مع التغييرات البيئية المتزايدة عن طريق تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد التنظيمية وأصبح هناك اعتماد كبير من قبل الإدارة العليا على مختلف الإدارات في المنظمة لبناء القواعد المعلوماتية اللازمة للخيارات الإستراتيجية وعملية تنفيذها وبالتالي أصبح هناك تضمين لكافة المستويات الإدارية لصنع وتحقيق غايات وأهداف المنظمة المستقبلية.

٢-١-٣ أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال

أشار كل من (Wheelen& Hunger(2008 إلى انه تبعاً للعديد من البحوث والدراسات في مجال الإدارة الإستراتيجية فان المنظمات تجني عدة منافع من تطبيق الإدارة الإستراتيجية تتمثل بما يلي:-

١- أنها تعطي إحساس واضح حول رؤية التنظيم
٢- أنها تعطي تركيز شديد حول ما هو مهم استراتيجيا داخل التنظيم
٣- أنها تبرهن مقدار الفهم الدقيق من قبل المنظمة للتغيرات البيئية المحيطة.

وبالتالي فان الإدارة الإستراتيجية ليست مجرد خطوات رسمية ولكنها ممكن أن تبدأ من خلال الأسئلة البسيطة التالية:-

- ما هو وضع المنظمة الآن؟(هل هو ما تأمل أن تكون عليه).
- إذا لم يحدث أي تغيير داخل المنظمة. ما هو وضع المنظمة بعد سنة؟سنتين؟ ٥ سنوات؟ ١٠سنوات؟ وهل الإجابات مقنعه؟
- إذا لم تكن الإجابات مقنعه، فما هو الإجراء المحدد الذي يجب أن تقوم به الإدارة؟ وما هي المخاطر والمتطلبات لهذا الإجراء؟.

ويرى كل من Pearce& Robinson (1997) أن أهمية الإدارة الإستراتيجية تنبع من المهام الرئيسية التي تقوم بها المنظمة وفيما يلي أهم هذه المنافع:-

١- تدفع المنظمة إلى تقييم بيئتها الخارجية بما تحتويه من متغيرات في بيئيها العامة أو المنافسة.
٢- توضح ظروف المنظمة وقدراتها ومواردها الداخلية.
٣- تساهم في صياغة مهمة ورسالة المنظمة بحيث تعكس غرضها الرئيسي وأهدافها.
٤- تساعد في وضع المنظمة لأهدافها طويلة الأجل واستراتيجياتها العامة.
٥- تساهم في عملية التنسيق بين أهداف المنظمة السنوية واستراتيجياتها القصيرة الأجل وبين أهدافها البعيدة المدى واستراتيجياتها العامة.
٦- تعطي رؤية واضحة للمنظمة من خلال جعل المنظمة تقوم بتحليل البدائل الإستراتيجية تبعا للموارد المتاحة وظروف البيئة الخارجية.
٧- تساهم في تحديد أفضل البدائل الإستراتيجية للمنظمة تبعاً لرسالتها ومواردها وظروفها البيئية.
٨- تساهم في عملية تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع الأخذ بعين الاعتبار مهام الأفراد، الهياكل، التكنولوجيا، وأنظمة التحفيز.
٩- تساعد على تقييم ومعرفة مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة من التغذية العكسية لزيادة فعالية المنظمة المستقبلية.

٢-١-٤ مستويات الإدارة الإستراتيجية:-

إن وجود مستويات متعددة للإستراتيجية في منظمات الأعمال يعتمد على حجم المنظمة وعلى طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة، ولقد أشار العديد من الباحثين إلى أن هناك ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية وهي:

١- الإستراتيجية على مستوى المنظمة

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى تحديد أهداف، ورسالة المنظمة ككل و تخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها. وبناءً على ذلك فإن مسؤولية الإدارة

الإستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة ، حيث يقومـون بـدورهم الاستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات للمنظمة ككل.

٢- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

تقوم الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمـال بتحويـل رسـالة المنظمـة وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة من اجل عملية التنافس وكسب السوق وبالتالي تحقيـق الأرباح، ويعرف الباحثان Jauch& Glueck (1988) وحدة الأعمال الإستراتيجية على أنهـا "الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة في سوق محدد أو لمجموعة معينة من المـستهلكين أو لمنطقة جغرافية محددة، وتمتلك سلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية تبعـا لتوجهـات المنظمـة وأهدافها، مما يؤدي إلى تأكيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمـة". وتقـع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال على عاتق مدراء النشاط الاستراتيجي والذين يقومون بوضع الأهداف ومناقشتها مع الإدارة العليا وكـذلك تحديـد طبيعـة الأنـشطة والعمليات والموارد اللازمة لكل وحدة.

٣- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

إن مثل هذه الاستراتيجيات عادة ما تطبق في المنظمات الكبيرة بحيـث يقـوم مـدراء الأقسام أو إدارات محددة بالإعمال التفصيلية للإستراتيجية، وهنا تحدد الإدارة الإستراتيجية فـي هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النـشاط ، وهـي لازمة لتدعيم وتقوية إستراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الإسـتراتيجية العامـة للمنظمة. وعادةً ما تميل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكلٍ من الشؤون الماليـة، والموارد البشرية، حيث تمثل هذه الوحدات الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويعتبر مدراء هذه الوحدات هم المسئولون عن الاستراتيجيات الوظيفية كلٌ على حسب وظيفته

المبحث الثاني

٢-٢ أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية

إن الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية هي التي تؤدي إلى نجاح المنظمة وبقاؤها وتمركزها في السوق مما يجعل لها وضعا تنافسيا يميزها عن غيرها من المنظمات. ويرى الباحث تبعا لتناوله العديد من الدراسات التي تناولت عملية الإدارة الإستراتيجية والعناصر الضرورية لنجاح مراحلها المختلفة، أن هناك مجموعة من الأبعاد الرئيسية و التي يلزم توفرها من اجل قيام المنظمة بالممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية وتتكون من:

٢-٢-١ الوعي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية :-

تسعى كل منظمة، بالرغم من الاختلاف في حجمها وأنشطتها وأهدافها إلى البقاء والاستقرار، وكذلك إلى النمو والتطوير، وكل ذلك لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية. لذلك فان وعي أعضاء المنظمة لأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية وذلك من خلال قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية وتحقيق الأهداف المرجوة وتحسين أداء العاملين وإنتاجيتهم بما ينعكس على نجاح الأداء التنظيمي. وقد أثبتت الدراسات المختلفة بان الفرق بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة هو اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الإستراتيجية، ويتعزز ذلك من خلال ما توصل إليه كل من Thun& House(1970) تبعا للدراسات التي أجرياها على قطاع صناعة الأدوية، والصناعات الكيميائية، وصناعة الآلات، وصناعة الأغذية والبترول والصلب. حيث اتضح لهم أن المنظمات التي أخذت بمفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تعي أهمية ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية (السيد،١٩٩٨).

ويشير أيضاً كل من Bartlett& choshal (1998) أن عملية الاهتمام من قبل المنظمات بعملية الإدارة الإستراتيجية تعطيها رؤية واضحة عما يجب أن تنافس به في ظل هذه البيئات المعقدة وان مقدار الوعي لهذه المنظمات بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية يساهم بشكل كبير بنجاح تعريف المنظمة لإستراتيجيتها وتوجهها وكذلك في اختيار القرار المناسب في عملية تخصيص الموارد المتاحة واستثمارها.

٢-٢-٢ مشاركة العاملين:

إن المشاركة الفعالة من قبل العاملين في العمليات الإدارية المختلفة يعطي نتائج ايجابية تنعكس على رضا العاملين، ويرى Steiner(1979) إن أي جهد مبذول من قبل العاملين سواء منظم بدرجة عالية أو قليلة لتأسيس أهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها وكذلك المساهمة في عملية تطوير الخطط اللازمة والمشاركة في تنفيذها ينعكس ذلك بشكل ايجابي على رضا العاملين.

وقد أكد Donelly(1984) إن عملية عدم المشاركة لهؤلاء العاملين هي أشبه بفرقة عسكرية تحوي مجموعة أشخاص غير مدربين وعندما يأتي الموعد لرؤية انجازهم فإنهم لا يستطيعون أن يقوموا بالجهد المرغوب منهم.

ويرى السيد(1998) أن الإطار العام لعملية الإدارة الإستراتيجية يحتم على الإدارة استقطاب واختيار الموارد البشرية وإشراكهم في العمليات والقرارات الإستراتيجية بشكل ينسجم ويتوافق مع تحقيق إستراتيجية المنظمة. لذا فان مشاركة العاملين تولد رؤية مشتركة يتم من خلالها توضيح الأهداف المستقبلية للتنظيم وللعاملين بحيث تمثل هذه الأهداف خطة عمل مشتركه يمكن على أساسها نقل المنظمة من الوضع الراهن إلى الوضع المأمول في المستقبل.

ويشير عساف (1982) إلى أن المشاركة الجماعية للعاملين في العمليات الإدارية هي وسيلة ناجحة وأسلوب بارع لتقبل القرارات وزيادة فاعليتها، فهي من فنون القيادة التي تعتمد على الإدراك السليم للعلاقات الإنسانية، وان دعوة المرؤوس للمشاركة في العمليات الإدارية هي إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين، وكذلك فهي تدفعهم لزيادة قابليتهم لتقبل المسؤوليات المطلوبة منهم بمحض إرادتهم، وأيضا زيادة طاقاتهم وقدراتهم نحو انجاز مسؤولياتهم.

ويعرف خليفة(١٩٨٢) عملية مشاركة العاملين في العمليات الإدارية على أنها "عملية تفاعل الفرد عقليا ووجدانيا مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة، وذلك بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة، وكذلك تحمل المسؤولية بوعي واندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المنظمة فيها".

وبالتالي يتضح مما سبق أن مشاركة العاملين تشكل حافزاً معنوياً وايجابياً نحو المسؤوليات المطلوبة منهم، وكذلك تعمل على تنمية مشاعر الرضا والولاء التنظيمي لديهم، وكل ذلك سوف ينعكس بشكل مباشر على رفع مقدار الأداء التنظيمي ونمو المنظمات.

٢-٢-٣ نظام المعلومات الفعال:-

إن التغيرات البيئية المتزايدة واشتداد المنافسة الداخلية والخارجية تتطلب من المنظمات أن تكون قادرة على مواجهة التحديات وان تمتلك المقدرة على الحصول على المعلومات اللازمة بالوقت المناسب وحسب الحاجة المطلوبة لتمكنها من إيجاد فرص استثمارية لتحقيق أهدافها وكذلك مجابهة التحديات التي قد تعصف بها . ولقد أشار Child(1993) إلى أن عملية الإدارة الإستراتيجية تتطلب وجود نظام معلومات قادر على إدارة المعلومات من خلال تحليلها وتنظيمها لاستخدامها بشكلها النهائي، كذلك فان نظام المعلومات الفعال سوف يقلل من حالة عدم التأكد حول الأحداث البيئية المحيطة، ويضيف واصفا هذا النظام ألمعلوماتي الفعال بأنه جزء حيوي لنجاح العملية الإستراتيجية.

ويعرف الشناق (١٩٩٤) نظم المعلومات على أنها "البيانات المجمعة والأجهزة والبرامج والإجراءات المستخدمة لتوفير المعلومات لموظفي المؤسسة بالشكل المطلوب، وذلك لمساعدتهم في انجاز أعمالهم بالشكل الأمثل سعيا لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المخططة للمؤسسة بكفاءة عالية " .

ويلخص الحلو(٢٠٠٠) في دراسته لأثر استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات على الخدمات المصرفية في البنوك الأردنية، أن دور المعلومات داخل هذه البنوك يتجسد في ثلاثة جوانب مهمة وهي:-

١- الدور الإداري من خلال استخدام هذه المعلومات من قبل الإدارة في صناعة القرارات الرئيسية.
٢- الدور الاعمالي كجزء من الخدمات وكذلك لتنفيذ الواجبات اليومية للأعمال المصرفية
٣- الدور التسويقي، حيث تستخدم المعلومات في عملية التسويق المصرفي كجزء من استراتيجيات التسويق بهدف زيادة عدد الودائع والمودعين وزيادة نسبة استخدام المعلومات المصرفية والمالية

ويرى كل من (Bennett, et al(2005 إلى أن نظام المعلومات الفعال يدعم الأنشطة الإدارية المختلفة من خلال:- ١- المقدرة على تخزين واسترجاع المعلومات ٢- تنفيذ الحسابات المختلفة ٣- المساعدة في عملية الاتصال عبر قنوات الاتصال المختلفة ٤- المقدرة على مراقبة وجدولة العمل ٥- أية عمليات دعم أخرى.

٢-٢-٤ التحليل البيئي:-

تقوم المنظمات الإدارية بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة قبل عملية صياغة الإستراتيجية لأهمية هذا العنصر بالتأثير على أهداف وأنشطة المنظمات. وينظر كل من (Wheelen &Hunger(2008 إلى عملية التحليل البيئي على انها "عملية الاسترشاد والتقييم للمعلومات القادمة من خلال البيئتين الداخلية والخارجية، ونشر هذه المعلومات بين أيدي ذوي الاختصاص في المنظمة، والهدف من ذلك هو تجنب المفاجئات الإستراتيجية والمحافظة على صحة وسلامة المنظمة على المدى الطويل.

ولقد صنفت الدراسات المختلفة مفهوم البيئة إلى ثلاث بيئات وهي البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة والبيئة الداخلية، ويرى كل من (Wheleen& Hunger(2008 أن عملية التحليل لمكونات البيئة الخارجية العامة تشمل:-

١- **عوامل البيئة الاقتصادية** : وهي تؤثر مباشرة على مستوى الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وعلى حالات التوسع والانكماش مثل (معدلات النمو الاقتصادي، معدلات الفائدة، معدلات التضخم.....الخ)

٢- **عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية** : تلعب هذه العوامل دوراً كبيراً في تحديد أهداف المنظمة واستراتيجياتها وكذلك في توفير بيئة اجتماعية وثقافية صادقة في تعاملاتها وبياناتها ومتفقه مع الأنماط السلوكية والعادات والتقاليد السائدة داخل المجتمع.

٣- **العوامل ألتكنولوجيه:** تلعب هذه العوامل دوراً كبيراً في عمليات التطوير المستمرة للمنظمة لتوائم متطلبات المرحلة والتي تؤكد وضعها التنافسي، وكذلك إيجاد فرص استثماريه جديدة والتعامل مع التحديات والمخاطر البيئية الجديدة بما يضمن للمنظمة موقع ريادي في تطوير وتحسين خدماتها باستمرار.

٤- **عوامل البيئة السياسية والقانونية:** تلعب هذه العوامل دوراً هاماً في مستوى الفرص والتهديدات وكذلك في الخيارات الإستراتيجية للمنظمات.

٥- **عوامل البيئية الدولية والعالمية:** تلعب هذه العوامل دوراً بارزاً ومؤثراً على منظمات الأعمال لقدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات مثل (الأزمات ألاقتصاديه، التكتلات الاقتصادية، الكوارث الطبيعية......الخ) وهذا يحتم على المنظمات الإدارية أن تستنفر جهودها ومواردها ومراجعة أهدافها لوضع استراتيجيات لاستثمار الفرص ومواجهة التحديات العالمية.

أما عملية التحليل لمكونات البيئة الخارجية الخاصة أو بيئة الصناعة وقوى التنافس، فيشير Porter (1985) إلى أن هناك خمسة قوى تنافسية رئيسية يجب على المنظمات تحليلها في بيئة التنافس، وتتمثل بما يلي:-

- دخول المنافسين من حيث سهولة وصعوبة بدء التنافس للمشتركين الجدد في ظل وجود العوائق المختلفة.
- تهديد البدائل من حيث سهولة استبدال المنتج أو الخدمة، توسع آفاق النمو، توفر بدائل قريبة لمنتجات الصناعة
- القدرة على مساومة المشترين من حيث عدد المشترين وحجم الطلبيات والأسعار والتخفيضات
- القدرة على مساومة الموردين من حيث قوتهم ومقدرتهم على توفير المواد الخام، وكذلك طبيعة الأسعار والتخفيضات، الكميات وجودة المنتج، مواعيد وطرق التوصيل.
- التنافس مع المشاركين الحاليين من حيث الحصة السوقية ونقاط القوة والضعف التي تمتلكها المنظمة وطبيعة الفرص والتهديدات في السوق.

ويشير أيضا الدوري، (٢٠٠٥) إلى أن المنظمات يجب أن تقوم بتحليل ما يلي في بيئة التنافس:-

١- تحليل العملاء

إن عملية تحليل العملاء تمكن المنظمة من معرفة العملاء الحاليين والمستقبلين، وتحتل موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الإستراتيجية وأداء الإعمال. وتتناول عملية تحليل العملاء ثلاث جوانب أساسية وهي:-

- تجزئة السوق إلى قطاعات متباينة وفق اعتبارات متعددة، بحيث يتم تحديد المنطقة الجغرافية لمستهلكي الخدمة أو المنتج وتحديد العملاء الحاليين والمستقبلين وتقدير احتمالية تعاملهم مع المنظمة.
- سلوك الشراء لدى المستهلك ويتم من خلال معرفة دوافع الشراء لغرض تلبية هذه الدوافع.
- الاحتياجات غير المشبعة لدى العملاء ليتم إشباعها

٢- المركز التنافسي

إن تحليل المنافسين يعتبر عاملا مهما للمنظمة في صياغة وتطوير استراتيجياتها، وكذلك فانه يسلط الضوء على نقاط القوة والضعف في المنظمة، ويمكن من خلاله التنبؤ بمقدار الأرباح والخسائر المحتملة. ويشمل التحليل للمركز التنافسي الأبعاد التالية:-

-الحصة السوقية - عمق واتساع خطوط الإنتاج - فاعلية توزيع المنتجات والخدمات -التنافس على الأسعار - فاعلية الإعلان والترويج - تكاليف المواد الأولية - مزايا البحوث والتطوير - المركز المالي - السمعة العامة للمنظمة

٢- العمالة والموارد البشرية

إن الحصول على الموارد البشرية الكفؤة والخبيرة والمدربة يعد عاملا مهما في نجاح المنظمة، وتلعب سمعة المنظمة دوراً مهماً في جذب العاملين والمحافظة عليهم، وكذلك إن استخدام المنظمة لأنظمة التعويضات وعمليات التفعيل العملي والاجتماعي تساهم في بقاء هؤلاء العاملين في منظماتهم.

٣- الممولين

تقوم المنظمات بتحليل الممولين لمعرفة أفضلهم وانسبهم للمنظمة من اجل بقائها واستمرارها، ويرى كل من Preace& Robinson(1997) إن أهم ما يجب تناوله من قضايا في تحليل الممولين ما يلي:

- هل تتوافق شروط الممولون مع ربحية المنظمة كهدف أساسي؟.
- هل يقدر الممولون موقف الرافعة المالية للمنظمة؟.
- ما مدى استعداد الممولين لتمويل خطوط التمويل الفردي عند الحاجة.

أما فيما يتعلق في عملية التحليل لمكونات البيئة الداخلية، فيرى كل من ألغالبي وإدريس(٢٠٠٧) انه يمكن تحليلها من خلال الطرق التالية :

١- **تحليل مركز المنظمة الشامل :** حيث يتم تقييم شامل لموارد المنظمة وإمكانياتها، ومعرفة مواقع القوة والضعف، وكذلك إجراء عملية دراسة شاملة للهيكل التنظيمي ومعرفة ماهية العوامل المتوفرة للوصول إلى مركز تنافسي ويمكن للمنظمة استخدام مقاييس متعددة مثل مقاييس الخصائص التميزية، مقاييس الكفاءة، مقاييس الفاعلية

٢- **تحليل وظائف المنظمة وأنشطتها:** ويركز هذا التحليل على العناصر التالية:-

- تحليل الإدارة بخبراتها ومهاراتها ومعارفها، تحليل الثقافة التنظيمية ومعرفة المناخ الإداري السائد، والقدرات الإدارية للعاملين، وكذلك السياسات الخاصة بالأفراد من عمليات اختيار، تدريب، ورفع مهاراتهم وكفاءاتهم.
- تحليل عمليات التشغيل من تسويق وإنتاج وإمكانيات البحث والتطوير والموارد البشرية والمادية الملموسة وغير الملموسة
- تحليل الوضع المالي بحيث يشمل مصادر التمويل والاستثمار والتدفقات النقدية

٣- **تحليل المقارنات:** حيث تقوم المنظمة بتقييم قدراتها الجوهرية باستخدام المقارنات مما يمكنها من معرفة وضعها، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديها ويتم استخدام المعايير التالية لذلك:

- المعيار التاريخي بحيث تقارن المنظمة بنفسها لمعرفة التحسينات على فترات زمنية مختلفة.
- معيار التمايز بحيث تتم عمليات المقارنة مع نماذج معيارية مستهدفة.
- المعيار التنافسي وهنا تتم عمليات المقارنة مع منظمات قيادية وذات موقع تنافسي رائد في الصناعة.
- المعيار الحدي وفيه تقارن المنظمة أدائها مع أداء المنظمات المشابهة في الصناعة.

٢-٢-٥ صياغة الإستراتيجية:

وهي تمثل تطوير الخطة الرئيسية لمنظمة الأعمال، فعملية صياغة الإستراتيجية تتطلب مهارات تحليليه وفكرية للوصول إلى مستوى مفهوم ودقيق لتوجهات المنظمة المستقبلية وفق التغييرات البيئية المختلفة.

ويرى كل من Wheelen &Hunger(2008) أن صياغة الإستراتيجية هي "عملية تطوير المنظمة لخطط طويلة الأجل في ظل الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة وعلى ضوء نقاط القوة والضعف، وتشمل هذه العملية تحديد رسالة المنظمة، والأهداف المنوي تحقيقها وتطوير ألاستراتيجيه والسياسات اللازمة لتوجيه المنظمة. وبالتالي فان صياغة الإستراتيجية تتكون من:-

١- رسالة المنظمة

وهي تمثل السبب في وجود المنظمة والغرض منها، حيث تميز المنظمة بما تقدمه للمجتمع من خدمات أو منتجات. ويعرفها Thompson(1997) على أساس أنها" تمثل الغاية من وجود المنشأة وبدء انطلاقها إلى عالم الأعمال والأساس في بناء الغايات التي تسعى لتحقيقها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، والأداة لتحديد هوية المنشأة وتفردها عن غيرها من المنشآت ألمناظره". ويجمع الباحثين على أن مكونات رسالة المنظمة تتمثل بما يلي العارف (٢٠٠٣):- (مجال عمل المنظمة، عملاء المنظمة، المنتجات أو الخدمات، أسواق المنظمة، التكنولوجيا، أهداف البقاء والنمو والربحية، الإطار الأخلاقي لعمل المنظمة، الخصوصية الذاتية للمنظمة، السمعة والشهرة، الموارد البشرية، الموردون)

٢- الأهداف

وهي تمثل النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهمة المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي في ظل التغيرات البيئية المختلفة وضمن إطار زمني محدد.

ويرى المغربي (١٩٩٩) أن الأهداف تمثل ١- الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه ٢- وسيلة لقياس التقدم باتجاه الوضع المرغوب ٣- نتيجة يمكن تحقيقها في إطار موضوعي قابل للقياس والتحقق ٤- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتيجة المرغوبة.

إن عملية وضع الأهداف بصورة صحيحة ودقيقة ومترابطة يساعد في تحويل رسالة وقيم ورؤية المنظمة المستقبلية إلى مستويات من الأداء الذي تستطيع المنظمة تحقيقه مع الزمن. ويرى المرسي، وآخرون (٢٠٠٢) أن هذه الأهداف تتمحور حول ما يلي:-

(الربحية، النمو، البقاء، الإنتاجية، الموقع التنافسي، تطوير العاملين، التميز التقني، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال).

٣- الاستراتيجيات

وهي الإطار العام والخطة الشاملة والواضحة والتي تبين كيف ستقوم المنظمة بتحقيق رسالتها وأهدافها (ألغالبي وإدريس، ٢٠٠٧).

٤- السياسات

تمثل الدليل الذي يتم الاسترشاد به لاتخاذ القرارات من قبل العاملين في المنظمة ويتم الربط من خلالها ما بين صياغة الإستراتيجية وعملية تنفيذها بحيث تدعم تحقيق رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة (Wheelen &Hunger,2008).

٢-٢-٦ تنفيذ الإستراتيجية

إن عملية تنفيذ الإستراتيجية تتمثل بتحويل الإستراتيجية التي تم اختيارها إلى أفعال ملموسة وذات دلالات واضحة. ويرى أبو قحف(١٩٩٢) أن تنفيذ الإستراتيجية هو دالة لمجموعة من العوامل منها الهيكل التنظيمي وأساليب التنفيذ ألمتبعه ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية.

وقد أوضح العديد من الباحثين أن عملية التنفيذ تكتمل عند حدوث التغيير في حين يرى آخرون أن عملية التنفيذ تستمر حتى بعد حدوث التغيير إلى أن تتمكن المنظمة من الوصول إلى المنافع المطلوبة. ويشير كل من (Certo& Peter(1995 إلى أن العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها كما يلي:-

أ. **النجاح:** وهذه الحالة لا تتحقق للمنظمة إلا من خلال صياغة محكمة ومتقنة لاستراتيجياتها، حيث تلعب الإدارة العليا وبقية المتخصصين دورا مهما في عملية التنفيذ الفعال.

ب. **إمكانية الإنقاذ (حالة المقامرة):** وهنا يمكن من خلال التنفيذ الفعال معالجة بعض نواحي القصور في عملية صياغة الإستراتيجية ولكن أحيانا قد تستلزم إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في عملية الصياغة لكي تتماشى مع عمل المنظمة.

ج. **المشاكل الدائمة والتعثر:** وهذا يحدث عندما يتم التركيز من قبل الإدارة على الصياغات النظرية دون التركيز على عملية التنفيذ ومعوقاتها، وهذا يحدث أحيانا رغم الصياغة الجيدة للإستراتيجية.

د. **الفشل والإخفاق:** وهذا ناتج عن الصياغة الضعيفة والتنفيذ الضعيف للإستراتيجية، مما يستلزم عملية التغيير في المستويين.

ويرى العديد من الباحثين أن أهم الضروريات التي يجب توفرها لنجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية هي ما يلي:-

١- الأنظمة الإدارية المساندة

إن عملية تنفيذ الإستراتيجية تتطلب مجموعة من الأنظمة الإدارية التي يجب إعدادها من قبل مدراء التنظيم ومساعديهم وتشمل ما يلي:-

- ***البرامج:** وهي تمثل الأنشطة والخطوات المطلوبة لتحقيق وانجاز خطة أحادية الاستعمال وقد تشمل إعادة هيكلة التنظيم أو إجراء تغييرات في الثقافة التنظيمية أو البدء بجهود بحثية (القطامين،٢٠٠٢) .
- **الموازنات:** وهي كشف لبرامج المنظمات بتعابير مالية بحيث توضح التكاليف التفصيلية لكل برنامج مما يساعد في عملية الرقابة الفعلية لعملية التنفيذ.
- **الإجراءات** : وهي عبارة عن خطوات مترابطة في إطار نظام معين تصف بتفصيل جميع الأنشطة الضرورية واللازمة لانجاز كل برنامج في منظمة الأعمال (Wheelen & Hunger,2008).

٢- الموارد المادية والبشرية

تعتبر الموارد من العناصر المهمة في بناء ونجاح تنفيذ الإستراتيجية، عندما يتم استغلالها بشكل كفؤ، حيث تمكن المنظمة من التفوق في وضعها التنافسي. فهي تمثل ما تمتلكه

المنظمة من موجودات وإمكانيات مادية ومهارات بشرية ومعرفية تعطي للمنظمة المقدرة على تفعيل خياراتها الإستراتيجية. ويعرض القطامين (2002)أهم الموارد التي يجب حشدها لتنفيذ الإستراتيجية والمتضمنة ما يلي :

- **الإدارة العليا:-** وهذا يتطلب تخويل قدر كافي من الصلاحيات للمدراء لتمكينهم من القيام بمهامهم بكفاءة، كما أن بعض الاستراتيجيات تحتاج إلى قدر عالي من الخبرات وهذا يتطلب أن يكون الفريق العامل مع المدير العام متنوع الخبرات وذا مهارات مرتفعه.
- **الموارد البشرية:-** وهذا يتطلب وضع برامج خاصة لتدريب وتطوير العاملين لزيادة مهاراتهم وخبراتهم، وإجراء التغييرات اللازمة في حجم ونوعية القوى البشرية ومحاولة اجتذاب العناصر صاحبة الخبرة والمهارات المطلوبة.
- **التسويق والإنتاج:-** وهذا يتطلب في بعض الاستراتيجيات إعادة النظر الجزيئية أو الكلية في العديد من عناصر النشاط الإنتاجي والتسويقي سواء في سياسات التسعير أو التوزيع أو دراسات المستهلك أو الإعلان أو الترويج.

٣- الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية:-

* الهيكل التنظيمي

وهو يمثل الشريان الرئيسي لعملية تنفيذ الإستراتيجية، حيث من خلاله يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وطرق الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، ويجب أن يتلاءم مع خيارات المنظمة الإستراتيجية ويكون قادر على تنفيذها، وهذا أيضا يحتم على المنظمات تبني هياكل تنظيميه أكثر مرونة في البيئات غير ألمستقره وكذلك إجراء التغييرات الجزئية أو الشاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة لتنفيذ الاستراتيجيات.

ويشير الدوري (٢٠٠٥) إلى حقيقة يجب أن يعرف بها كل المدراء وهي وجود نوعين من الهياكل التنظيمية داخل المنظمات، تتمثل بالهياكل التنظيمية الرسمية والهياكل التنظيمية غير الرسمية والتي تكونت كنتيجة للعلاقات غير الرسمية بين أفراد التنظيم، وان المدراء عند تنفيذهم الإستراتيجية يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار ما يلي:-

- انه من المحتمل أن يكون الهيكل التنظيمي الحالي داعم أو غير داعم للتنفيذ الناجح وقد يحتاج التنفيذ الفعال إلى تغيرات في الهيكل التنظيمي الرسمي.
- يحتاج التنفيذ إلى تعيين المهمات إلى مستويات إدارية محددة وأفراد محددين داخل المنظمة.

*** الثقافة التنظيمية**

وهي تمثل الإطار ألقيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملاتها فهي تطور الإحساس بالانتماء التنظيمي وتوحيد السلوكيات وتعطي معنىً للأدوار. ويرى العديد من الباحثين أن هناك علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية والأداء في منظمات الأعمال، لذا فان الإدارة العليا للمنظمات تلعب دورا أساسيا في توضيح ثقافة المنظمة للعاملين وبيان الأبعاد المختلفة لها ليتم فهمها من قبل الجميع بنفس الدلالات والمعاني، لكون ذلك يولد إحساسا بالعضوية والانتماء والشعور بالتوحد في السلوكيات والذي بدوره يعزز القيم المشتركة بين أفراد التنظيم ويدعم إستراتيجية المنظمة ونجاح عملية تنفيذها.

٤- أنظمة الحوافز والمكافئات

تلعب هذه الأنظمة دورا كبيرا في تحفيز العاملين وزيادة طاقاتهم لإنجاح عملية التنفيذ، ويجب أن تمتاز هذه الأنظمة بالدقة والموضوعية وبالعدالة والشمولية وقادرة على إشباع حاجات ورغبات العاملين.

٢-٢-٧ التقييم والرقابة

وهي تمثل الخطوات التي من خلالها تتم متابعة ومراقبة نتائج الأداء للأنشطة المختلفة لكي تستطيع المنظمة مقارنة الأداء الحقيقي مع ما هو مرغوب بحيث يقوم المدراء في كافة المستويات الإدارية باستخدام المعلومات الناتجة من عمليات المتابعة المستمرة لعمل التصحيحات اللازمة وحل المشاكل المختلفة. وهي تعتبر العنصر الأخير في عملية الإدارة الإستراتيجية. إن عملية التقييم والرقابة تبين نقاط الضعف في عملية تطبيق الإستراتيجية مما يمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب (Wheelen&Hunger,2008)

وقد أشار الحسيني(٢٠٠٠) إلى أن عملية الرقابة والتقييم تجسد النظــام الــذي يــساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام اكبر.

ولقد أوضح (2001) David أن عملية الرقابة الإستراتيجية تحتاج إلى ثلاث خطــوات رئيسية وهي:

١- مراجعة أساسيات الإستراتيجية

حيث تقوم المنظمة بمراجعة العوامل الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف ثم بعد ذلــك مراجعة العوامل الخارجية للتعرف على وضع المنظمة بالنسبة للمنافسين. ومــن خــلال هــذه المراجعة تستطيع أن تعرف المنظمة ما يلي:

- هل القوة الداخلية ما زالت مستمرة وهل تم إضافة قوة جديدة وما هي؟
- هل الضعف الداخلي ما زال مستمراً وهل تم إضافة ضعف داخلي جديد وما هو؟
- هل الفرص الخارجية ما زالت قوية وهل هناك فرص خارجية جديدة وما هي؟
- هل التهديدات الخارجية ما زالت خطرة وهل هناك تهديدات خارجية جديدة وما هي؟

٢ – قياس الأداء التنظيمي

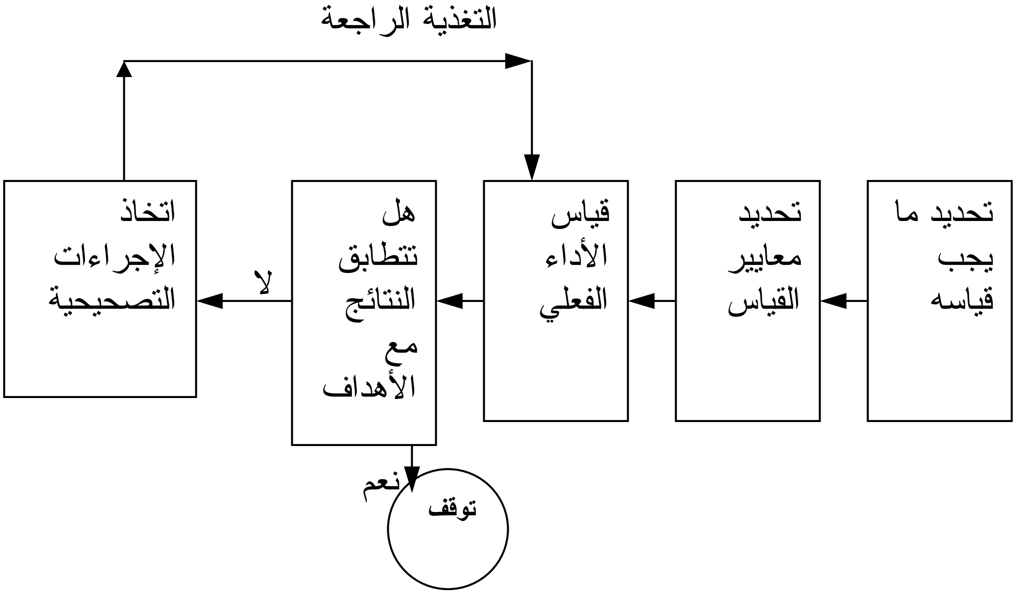
ويتم من خلاله مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية ومعرفة الانحرافات عن الخطط ويجب أن يكون معيار التقويم سهل الفحص وقابل للقياس. وقد تستخدم المنظمات معايير كميــة ونوعية للتقويم وتعتمد على حجم المنظمة والصناعة وفلسفة الإدارة.

٣- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

وهذه الخطوة تتطلب إجراء تغييرات لإعادة الموقع التنافسي للمنظمة مستقبلاً، قد تشمل تغييراً في الهيكل التنظيمي أو ثقافة المنظمة أو إعادة تخصيص الموارد بشكل أفضل أو تطوير حوافز أداء جديدة، وربما إعادة صياغة للإستراتيجية ولعملية تنفيذها. إن عملية إجراء مثل هذه التغييرات قد يرافقها عدم قبول من بعض أعضاء التنظيم، وهذا يتطلب من المنظمة تفعيل دور

العاملين في المشاركة في عمليات التقييم لكي يدركوا أهميـــة هـــذه التغييـــرات لنجـــاح تنفيـــذ استراتيجيات المنظمة.

ويوضح كل من (Wheelen&Hunger(2008خطوات الرقابة الإستراتيجية من خلال الشكل (١)



الشكل ١. (خطوات عملية الرقابة الإستراتيجية)

Source :- Wheelen and Hunger(2008), Strategic Management and Business Policy.(11th ed). New Jersey: Prentice Hall,p(262)

المبحث الثالث

٢– ٣ الأداء التنظيمي

٢–٣–١ مفهوم الأداء التنظيمي

يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة لمنظمات الأعمال ويعكس مدى قدرة المنظمة وقابليتها في تحقيق أهدافها، ورغم الاختلافات حول مفهوم الأداء والنابع من اختلاف المعايير والمقاييس التي يعتمد عليها في دراسة الأداء من قبل المدراء والمنظمات إلا أن هذه التعريفات المختلفة ركزت على مفهوم واحد تمحور حول درجة تحقيق المنظمة لأهدافها. ومن هذا الاتجاه عرف Ecclec(1991) الأداء على أساس انه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.

ويرى كل من Miller & Bromiley (1990) أن الأداء هو محصلة لقدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

إن عملية تقييم الأداء هي عملية تهدف إلى قياس النشاط الذي يتم تأديته في كل قسم من أقسام المنشأة ومعرفة نتائجه، وبيان كون هذا النشاط متفقاً في نتائجه والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، وإذا كان أسلوب أداء النشاط ووسائل تحقيق نتائجه تمثّل أفضل وأكفأ ما أمكن إتباعه لتحقيق تلك النتائج والأهداف. وبالتالي فانه يتم دراسة جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة وتحليلها سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائه

أهمية تقييم الأداء التنظيمي

ويشير كل من Boone & Kurtz (1992) إلى أن أهمية تقييم الأداء تتلخص بما يلي:–

١. إن عملية التقييم تساعد في تحديد المسئولين عن الانحرافات، وخاصة عندما تقترن بتحديد واضح لمراكز المسؤولية.
٢. تظهر عملية تقييم الأداء التطور الذي حققته المنشأة خلال مسيرتها سواء أكان نحو الأفضل أو نحو الأسوأ.

٣. توفر عملية تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنشأة لأغراض التخطيط والرقابة، واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية.
٤. تساهم عملية التقييم للأداء في اكتشاف التغيّرات التي لها تأثير في أنشطة المنشأة، واكتشاف القرارات الخاطئة فوراً لاتخاذ الإجراء التصحيحي في الوقت المناسب.

٢-٣-٢ معايير تقييم الأداء:-

تعرف هذه المعايير على أساس أنها " معدلات قياسية تستطيع كل مؤسسه تعمل في مجال معين أن تسترشد بها كأساس للتقييم الذاتي، وذلك بمقارنة النتائج التي تم تحقيقها بتلك المعدلات، ألعوامله (١٩٩٥). وعادة تعكس هذه المعايير الأهداف الموضوعة والتي تحدد المستوى المطلوب من الأداء، وهي تختلف من منظمة إلى أخرى. ويجب أن تكون المعايير واضحة للجميع ولا تحتمل التأويل، لأن وضوح المعايير يساعد الفرد في إنجاز أعماله، وتحديد مستوى الأداء المطلوب منه، ويساعد المدير أيضاً في عملية الرقابة والتقويم بناءً على الأسس والمعايير المحددة. فالمعايير تمثل ترجمة للخطط والأهداف والسياسات والإجراءات الخاصة بأية منشأة، وهي عبارة عن وسائل تسمح بإجراء المقارنة بين الأهداف والأداء، أو بين المدخلات والمخرجات. ومن الضروري كي تنجح عملية تحديد معايير قياس الأداء أن تكون:

١. المعايير التي يتم اختيارها ملائمة لطبيعة الأشياء المراد قياسها.
٢. أن تكون الأهداف أو النتائج المراد اختيار المعايير لقياسها واضحة ومحددة.

وفيما يلي عرض لأهم المعايير التي يمكن استخدامها من قبل المنظمات لقياس الأداء التنظيمي:-

١. معايير الربحية والتي تحدد مقدار الربح الذي تطمح المنظمة الى تحقيقه خلال فترة زمنية محددة
٢. معايير الحصة السوقية التي ترغب المنظمة في تحقيقها واكتسابها من المنافسين
٣. معايير الإنتاجية وتميز المنتج من خلال كميات الإنتاج وعمليات الإبداع والتمايز في مجال المنتجات التي تقدمها للسوق.
٤. معايير تنمية مهارات العاملين وقدراتهم والاهتمام بتوجهاتهم وحاجاتهم لزيادة انتمائهم وولائهم التنظيمي

٥. معايير البقاء والاستمرارية في ظل التحديات المحلية والعالمية من خلال عملية التكيف لهذه المنظمات مع التغيرات في بيئتها المحيطة.

وتكون هذه المعايير كمية ونوعية، ويشير الدوري(٢٠٠٥) إلى أن استخدام المعايير الكمية وحدها لتقييم الأداء قد يرافقها بعض المشاكل لكونها تتعلق بالأهداف السنوية البعيدة الأمد، كما أن طرق المحاسبة المختلفة قد تعطي نتائج مختلفة لذا فان على المنظمات أيضا الأخذ بعين الاعتبار للمقاييس النوعية التي تسبب تغيرات في مستوى الأداء مثل (مدى ملائمة الإستراتيجية مع بيئتيها الداخلية والخارجية، ارتفاعات معدل دوران العمل، نسبة التغيب ، رضا العاملين، مدى ملائمة الإستراتيجية للموارد المتوفرة).

ولأغراض هذه الدراسة سوف يتم تقسيم معايير الأداء إلى قسمين وهما:-

١- **معايير مالية وهي:** تمثل الأداء المالي لهذه المصارف وسوف يتم قياسها من خلال:-

أ- **مقدار العائد على الأصول (ROA):** وهو من المعايير المرغوبة لقياس الأداء المالي وذلك لأنه مقياس منطقي يوضح الفرق في العوائد المالية بين من يستخدم عملية التخطيط الاستراتيجي ممن لا يستخدمها(ألشمري والشيخ ، ١٩٩٣) وكذلك انه يرتبط بالقيمة السوقية للشركة (Gonedes,1973). ويتم احتسابه بقسمة صافي الأرباح على مجموع الموجودات، ولكي يكون أكثر مصداقية يتم استخدامه على مدى سنوات سابقه أو مقارنته مع منظمات منافسه.

ب- **القيمة السوقية المضافة (MVA):** وهي الفرق بين القيمة السوقية للاسهم ورأس المال المزود من قبل المساهمين (نويران،٢٠٠١)،(نصيرات والخطيب، ٢٠٠٥) حيث يتم احتساب هذا المقياس من خلال المعادلة التالية :-

القيمة السوقية المضافة = (القيمة السوقية) – (القيمة الاسمية)

= (عدد الأسهم * سعر السهم السوقي) – (عدد الأسهم * القيمة الاسمية)

٢- **معايير نوعيه:** وهي تمثل الأداء النوعي لهذه المصارف وسوف يتم قياسها من خلال:-

أ- **التكيف البيئي:** مقدرة منظمة الأعمال على التكيف مع بيئتيها الداخلية والخارجية ومواجهة التغيرات البيئية المختلفة التي تؤثر في بقائها ونموها على المدى الطويل(ألشمري والشيخ،١٩٩٣). وهذا يعتمد على امتلاك المنظمات لوحدات خاصة لإجراء عمليات التقييم والمتابعة المستمرة لكل من البيئتين الداخلية والخارجية حيث تتواجد المنظمة، كما أن وجود خاصية المرونة تجعل المنظمة أكثر قدرة لمواجهة التغيرات البيئية بنجاح.

ب - **رضا العاملين:** إن رضا العاملين هو مظهر حيوي من مظاهر التطوير للمنظمة، حيث يعكس مدى إدراك الفرد للعمل وظروفه، وهو يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه باتجاه العمل والتي يعبر عنها بمدى إشباع العمل لحاجات الفرد، كما انه يعالج قضية الولاء والانتماء للمنظمة وكذلك التزام العاملين بأعباء وظيفتهم بجد ونشاط.

ويشير (العميان،٢٠٠٤) إلى أن المنظمات تعاني من مشاكل تنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغيرها من وقت لآخر واستحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها، وان للمنظمة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين. لذا فان رضا العاملين يتمثل في مقدرة المنظمة على مواجهة حاجات ومتطلبات أعضاء التنظيم وتحقيق نوع من التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف هؤلاء الأعضاء من اجل بقاء المنظمة واستمرارها.

ويرى العديد من الباحثين انه من الصعب الفصل بين تعريف الرضا للعاملين وقياسه، ويعتقد أن الرضا هو محصلة لمجموعه من الظروف الفسيولوجية والنفسية والبيئية التي تدعو الفرد للقول بأنه راضي عن عمله، وكذلك أن الرضا بالنسبة للعاملين هو حاصل التفاعل بين حاجات الفرد المتغيرة باستمرار من ناحية، وإدراكه المتغير لوظيفته من ناحية ثانية، وبيئته الوظيفية من ناحية ثالثة (الحوامدة والكساسبة، ٢٠٠٠).

الفصل الثالث :- الإطار النظري

٣-١ الدراسات السابقة

٣-٢ نموذج الدراسة

٣-٣ فرضيات الدراسة

٣-١ الدراسات السابقة

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة سواء عربيـــة أو أجنبية.

أولا: الدراسات العربية

دراسة ميا وآخرون(٢٠٠٧) حيث هدفت الدراسة إلى التعــرف علـــى مفهــوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العامة فـــي الساحل السوري بالإضافة إلى بيان العلاقة بين تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية علـــى هـــذه المنظمات والأداء. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

١. وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئتين الداخلية والخارجية.
٢. وجود قصور كبير في عملية تنفيذ الاستراتيجيات تبعا للمفهوم العلمي الواجب إتباعه.
٣. وجود قصور كبير في عملية الرقابة الإستراتيجية من خلال المفهوم العلمي الواجب إتباعه سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي.
٤. عدم مشاركة المدراء في المستوى الوظيفي في إدارة الاستراتيجيات على مستوى المنظمـــة الأمر الذي يؤدي إلى صياغة استراتيجيات بعيـــدة عـــن الواقـــع وعـــدم تجـــانس الفكـــر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.
٥. لا تتوفر في المنظمات نظم معلومات إدارية فعالة.

دراسة الحجايا (٢٠٠٧) والتي تناولت موضوع درجة ممارسة التخطيط الاســـتراتيجي وأثرها في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات المالية الأردنية من خلال استخدام كل من (الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، الهيكـــل التنظيمـــي المـــرن، المتغيـــرات البيئيـــة، إستراتيجية التخطيط، إيجاد المعرفة، التعلم من الأخطاء) كأبعاد لعملية التخطيط الاســـتراتيجي، وقياس تأثيرها على الفاعلية التنظيمية، وقد شملت الدراسة خمسة مؤســـسات ماليـــة حكوميـــة متخصصة في مجال الإقراض المالي، وتم اخذ العينة بطريقة التناسبية الطبقية، وكان من ابـــرز نتائج الدراسة ما يلي:-

١- أن درجة ممارسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المالية الأردنية متوسطة وان تصورات المبحوثين حول فاعلية المؤسسات جاءت مرتفعة.
٢- أن هناك اثر واضح لدرجة ممارسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية في المؤسسات المالية الأردنية

وكان من ابرز توصيات الدراسة هو الطلب من المؤسسات المالية الحكومية بمراجعة هيكلها التنظيمي بما يكفل حسن انسياب العمل والمعلومات وكذلك الطلب من هذه المؤسسات المراجعة الدورية لعملية التطوير وإعادة هيكلة العملية المعرفية لديها من اجل المقدرة على تلبية احتياجات ورغبة العملاء

دراسة نصيرات والخطيب (٢٠٠٥) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، من حيث درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة،وعناصر التخطيط الاستراتيجي والعوامل البيئية وكذلك تناولت واقع العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في هذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة، وكانت نتائج الدراسة تتلخص بما يلي :-

١. ٥٢ % من مديري هذه الشركات لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي
٢. وان ٥٦% منهم يرون أن عملية التخطيط تتم من قبل الإدارة العليا
٣. لم يتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة(درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة،وعناصر التخطيط الاستراتيجي والعوامل البيئية) وبين الأداء المؤسسي.

دراسة نويران (٢٠٠١) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفير متطلبات الإدارة الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وأدائها المؤسسي مقاساً بكل من العائد على الأصول (ROA) والقيمة السوقية المضافة (MVA) وكذلك تقييم العلاقة بين توفير هذه المتطلبات وأداء هذه الشركات واثر كل من الحجم وسنة التأسيس والصناعة على هذه العلاقة. وقد شملت الدراسة ٢٣٠ مديرا ومتخذاً للقرار الاستراتيجي وكان من ابرز نتائج الدراسة ما يلي :-

١. هناك تفاوت بين الشركات الصناعية الأردنية في توفير متطلبات الإدارة الإستراتيجية، حيث احتل التخطيط الاستراتيجي أعلى درجة ثم التقييم ويليه التنفيذ.
٢. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد على حدة من الأبعاد اللازم توفيرها كمتطلب لعملية الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي المقاس بكل من العائد على الأصول (ROA) والقيمة السوقية المضافة (MVA).
٣. عدم وجود اختلاف في تأثير توفير متطلبات الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي ناجم عن كل من الحجم وسنة التأسيس أما الصناعة فان التأثير لا يختلف إذا ما تم قياسه باستخدام العائد على الأصول (ROA) ولكنه يختلف إذا تم قياسه باستخدام القيمة السوقية المضافة (MVA).

وعلى ضوء تلك النتائج كانت ابرز التوصيات:-

١. زيادة الاهتمام في الأفكار الحديثة للممارسات الإدارية والتوسع في تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية الشاملة.
٢. ضرورة توفير المناخ الإداري الملائم وإشراك العاملين لدعم نجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية وكذلك إتباع نظام اتصال يساهم بالتعرف على المشاكل ومعالجتها.

دراسة الوقفي (١٩٩٩) وقد هدفت إلى تقييم الأداء الاستراتيجي في شركات الملاحة الأردنية، من خلال إلقاء الضوء على نواحي الضعف والخلل في الأداء لشركات الملاحة الأردنية وكذلك مقارنة الأداء الحالي لها بالأهداف الإستراتيجية الموضوعة مسبقا، وقد استخدمت الدراسة المتغيرات المستقلة التالية :-

(التخطيط، المركز التنافسي، التجديد في الإستراتيجية، استمرارية التقييم، ثبات الأهداف، نظام المعلومات الاستراتيجي، المسؤولية الاجتماعية، الهيكل، الثقافة)

وبينت الدراسة أن هناك اثر واضح لهذه المتغيرات على أداء الشركات الاستراتيجي وان هذه الشركات المبحوثة تواجه مشكلات عديدة ناتجة عن التعارض وعدم الثبات في أهدافها الإستراتيجية وان هناك ضعفاً في مواردها المالية والبشرية ، وكذلك بينت الدراسة أن التطورات الكبيرة التي حدثت في بيئة عملها وأبرزها حرب الخليج قد أثرت على استراتيجيات الشركات

المختلفة وكذلك إن عملية التخطيط ترتبط بالإدارة العليا. وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يلي:-

١. التركيز على عمليات تدريب وتأهيل العاملين في هذا المجال وإشراكهم في عمليات التخطيط.
٢. التركيز على معايير الجودة العالمية وقياس مدى رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها هذه الشركات.

دراسة الشمري(١٩٩٨): ولقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأردنية ومدى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمات. وكان من ابرز نتائج الدراسة ما يلي:

١. أن ٣٩% من منظمات الأعمال الصناعية الأردنية تقوم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي بينما ٦١ % لا تقوم بالتطبيق.
٢. هناك درجة عالية من المركزية في عمليات التخطيط وارتباطها في أيدي الإدارة العليا كما أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل قوي وايجابي على فعالية المنظمات الصناعية الأردنية.

دراسة أيوب(١٩٩٧) هدفت الدراسة للتعرف على مدى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال الصناعية السعودية واثر ذلك على تحديد قدرات المنظمة بالنسبة للمنافسين، وقد شملت هذه الدراسة ٤٨ مديراً من الإدارة العليا، وبينت في أهم نتائجها إن معظم منظمات الأعمال الصناعية السعودية تمارس الإدارة الإستراتيجية بصورة متوسطة، وان الإدارة العليا هي المسئولة بالدرجة الأولى عن الإدارة الإستراتيجية وأنها تستعين أحيانا بالمتخصصين والمستشارين في إدارة التخطيط. وقد تبنت هذه الدراسة توصية بضرورة مشاركة الإدارات الأخرى بما فيها الإدارة الوسطى في الإستراتيجية ودعت إلى زيادة تهيئة إفرادها وإعدادهم من اجل مشاركة فاعلة.

دراسة الزعبي (١٩٩٥) ولقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الفرص الإستراتيجية المتاحة في البيئة التسويقية الأردنية وكذلك معرفة طبيعة التهديدات التي تواجه شركات السياحة العاملة في الاردن، ولقد حاولت الدراسة أن تقدم إطار عمل إرشادي لمساعدة إدارة هذه

الشركات على تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الأردنية، وشملت عينة الدراسة ١٠ شركات سياحية. وكان من ابرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

١. ضرورة إتباع منهج تحليلي موثق للبيئة التسويقية الأردنية من قبل الشركات مما يساعد المدراء على القيام بعمليات المفاضلة في ظل الفرص والتهديدات، بحيث تستطيع هذه الشركات أن توازن بين مقدار العائد ودرجة المخاطرة.
٢. دعوة الشركات لضرورة توفير نظام معلومات فعال لجمع البيانات اللازمة لكي تستطيع أن تحدد الفرص والتهديدات التي قد تواجهها.

دراسة شاهين (١٩٩٥) هدفت للتعرف على المؤثرات الرئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الأردنية. وقد تم تقسيم تلك المؤثرات إلى مجموعتين رئيسيتين هما:-

١. المؤثرات الخارجية وتشمل: (المنافسة بين المصارف والمؤسسات المالية، الأنظمة والقوانين الحكومية المنظمة للنشاط المصرفي،جهود فروع المصارف ومكاتب تمثيلها والمصارف التابعة لها في مجال التطوير والابتكار، التغير في الحاجات والرغبات المالية والائتمانية للعملاء، التطور التكنولوجي السائد في الدولة وخارجها).
٢. المؤثرات الداخلية وتشمل: (المناخ التنظيمي والإداري للمصرف، جهود البحث والتطوير في المصرف، جهود تحفيز الابتكار داخل المصرف).

وكان من ابرز نتائج الدراسة هو وجود تأثيرات ذا دلالة إحصائية عالية للتطورات التكنولوجية، المناخ التنظيمي والإداري، المنافسة، الأنظمة الحكومية ذات العلاقة، إدارة عمليات التطوير، و التغير في الحاجات والرغبات المالية والائتمانية للعملاء.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Manjappa & Younos(2009 وقد هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة ما بين تطوير الصناعات الصغيرة في إيران والأداء التجاري من حيث استخدام هذه الصناعات لأدوات الإدارة الإستراتيجية، حيث أن هذه الصناعات تلعب دوراً مهماً في الاقتصاد الإيراني، وقد شملت الدراسة (١٨٠) مصنعا، وقد تم استخدام العوامل التالية كأساس في إيران لاتخاذ

القرارات المتعلقة بتطوير هذه الصناعات(نوعية المنتجات، الكلفة الصناعية، الدعم اللوجستي، تأثيرات إدارة الجودة) وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة واضحة ما بين الأداء التجاري لهذه الصناعات وعملية تطورها، حيث كان ملحوظاً ذلك من خلال الجودة العالية للمنتجات التي تقدمها، قلة التكاليف، المهارات الإدارية التي تمتلكها. وأوصت الدراسة بزيادة تبني هذه الصناعات الصغيرة لأدوات الإدارة الإستراتيجية مما يساعدها أيضا على المضي قدماً حتى تسيطر على سوق الصادرات وكذلك زيادة كفاءتها الإنتاجية.

دراسة(Frank & Arnick (2008 وقد هدفت الدراسة للتعرف إذا كانت الأولويات الإستراتيجية للمنظمات الهولندية تحددها أدوات أداء معينة، وقد شملت الدراسة (٢٠١) شركة هولندية متوسطة وكبيرة الحجم. وقد استخدمت الدراسة كل من (أهمية السوق، توجيه الزبائن، تطوير الموظفين، الإبداع) كأولويات إستراتيجية، وأظهرت الدراسة انه غالباً ما يتم استخدام هذه الأولويات مع معايير الأداء غير المالية، وان العوامل الداخلية لهذه المؤسسات هي التي تؤثر على تحديد أدوات الأداء، ولم تجد الدراسة ما يدعم الادعاء بأنه يجب تحديد أدوات وإجراءات الأداء تبعاً للأولويات الإستراتيجية لكون ذلك يزيد من ايجابية الأداء.

دراسة(Majaa, et al(2007 وهي دراسة حالة، هدفت للتعرف على تأثير أدوات الإدارة الإستراتيجية في مشاريع البناء، وقد قامت الدراسة بتبني أدوات الإدارة الإستراتيجية من حيث وضوح الرؤية والمهمة والتعاون الإداري في مشروع بناء مدرسي في فللندا. وتوصلت الدراسة إلى أن وضوح المهمة و الرؤية البنائية استطاعت أن تزيد من الالتزام الوظيفي من قبل إدارة المشروع، وان عمليات التصميم البنائي كانت محل نقاش دائم من قبل كافة المشتركين والمهتمين في هذا المشروع، مرتكزين في كل ذلك للجوء في النهاية لحل خلافات النقاش إلى الرؤية الواضحة لإدارة المشروع. وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها أن على إدارات المشاريع في المنظمات أن تتبنى أدوات الإدارة الإستراتيجية وان تدعم استراتيجيات وتوجهات منظماتها.

دراسة (Willie & Shireley(1997 وقد هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء المالي في المؤسسات المالية الحكومية الأمريكية، وقد أجريت الدراسة على ١١٢ مؤسسة مالية، وقامت الدراسة بالتوصل للنتائج التالية:

١. وجود علاقة ايجابية بين عملية استخدام التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء المالي لهذه المؤسسات.

٢. أن التحسينات في الأداء المالي المتزايدة لهذه المؤسسات تـؤدي إلـى استخدام هـذه المؤسسات لعملية التخطيط الاستراتيجي بشكل كبير.

دراسة (Tsui &Clair(1995 والتي هدفت إلى معرفة الاستراتيجيات التـي يتبعهـا المدراء في منظمات القطاعين الخاص والعام في الولايات المتحدة الأمريكية لتقليل التعـارض بين توقعاتهم وتوقعات من يعملون معهم، وكذلك معرفة مدى العلاقة بين استراتيجيات الاستجابة التي يستخدمها المدراء والفاعلية التنظيمية. وقد شملت الدراسة ٣٠٠٠ موظـف مـن مختلـف المستويات الرادارية، وقد افترضت الدراسة أن المدراء يمكن أن يستخدموا استراتيجيات معينـة لتقليل التعارض في التوقعات مثل إستراتيجية تحسين فاعلية المدير وإستراتيجية التوجيه الذاتي، وكذلك استراتيجيات إدارة الانطباع والتي تمكن المدراء من التكيف مع الانطباعـات المختلفـة للعاملين وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تحقيق فاعلية التنظيم. وكان ابرز ما توصلت له الدراسة وجوب وضع المدراء لمعايير سلوكية لأدائهم والاسـتفادة مـن التغذيـة الراجعـة للمساعدة في تغيير الانحرافات والتناقضات في كثير من التصرفات والتي تساعد في بناء وتنفيذ العمليات الإستراتيجية وأظهرت الدراسة أيضا وجود اثر كبير لأراء العاملين في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

دراسة (Dess& Others (1995 وهدفت إلى دراسة عمليـة اتخـاذ الإسـتراتيجية الملزمة ومدى علاقتها بالإستراتيجية والبيئة والأداء التنظيمي. وقد شملت الدراسة ٣٢ شـركة تتنافس في صناعات متنوعة، وقد قامت الدراسة بعملية تقييم لاسـتقلالية اتخـاذ الإسـتراتيجية الملزمة واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الهيكلي المتعدد لغايات الدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى التأكيد على استخدام الإستراتيجية الملزمة وربطها مع البيئة لما لها من تأثير كبيـر علـى مواجهة التغيرات البيئية الطارئة ورفع الأداء التنظيمي.

دراسة (Wooldridge &Floyd(1992 وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مـدى مشاركة الإدارة الوسطى في عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقة ذلك في الأداء التنظيمي. وقد شملت الدراسة ١٧٥ مديراً من مديري الإدارة الوسطى ضمن ٢٠ منظمة أعمال أمريكية، ولقد كان ابرز نتائج هذه الدراسة هو أن مشاركة الإدارة الوسطى في إستراتيجية المنظمـة يـساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي وان هذه المساهمة تؤدي إلى صياغة أفضل للإستراتيجية والى تحسين وضع الأهداف ورؤى المنظمات.

دراسة (Kulda(1980 والتي هدفت للتعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي والمخاطرة الكلية لعدد من المصانع الأمريكية من خلال قياس الأداء بمعدل العائد على الأسهم. وشملت الدراسة ٣٢٨ مصنعا. وقد استخدمت الدراسة نموذج وصفي لبيان التقسيمات الثلاثة لهذه المصانع المشاركة في الدراسة، حيث قسمت كما يلي:

١. مصانع لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي ومصانع تستخدم التخطيط الاستراتيجي ولكن عملية التخطيط الاستراتيجي غير مكتملة لديها، ومصانع تستخدم التخطيط الاستراتيجي و عملية التخطيط الاستراتيجي مكتملة لديها

٢. وقد توصلت الدراسة إلى انه ليس هناك أي درجة اختلاف إحصائي في مقدار العائد على حصص المساهمين بين من يستخدم عملية التخطيط الاستراتيجي ومن لا يستخدمها.

دراسة (Thune & House(1970 وتعد من أقدم الدراسات في مجال الدراسات الإستراتيجية، والتي ربطت بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة. وقد تناولت هذه الدراسة ٣٦ منظمة في (٦) صناعات مختلفة وقد استخدمت الدراسة أسلوب المقارنات عن طريق مقارنة كل مجموعة في نفس الصناعة ممن يعتمدون على التخطيط الاستراتيجي وممن لا يرتكزون عليه. وقد استخدمت الدراسة (٥) مؤشرات اقتصادية لقياس كفاءة التنظيم، وكان من ابرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

١- أن المخططين حصلوا على نسبة ٤٤% زيادة في مقدار العائد على الحصة السوقية عن من لا يقومون بعملية التخطيط

٢- أن المخططين حصلوا على نسبة٣٨% زيادة في مقدار العائد على رأس المال وكذلك نسبة زيادة ٣٢% في العائد على حقوق الملكية عن من لا يقومون بعملية التخطيط

ما يميز الدراسة عن غيرها من الدراسات:

تعتبر هذه الدراسة مميزة عن غيرها من الدراسات وذلك تبعاً للأسباب التالية:-

١- إن هذه الدراسة تتناول أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التنظيمي في قطاع المصارف الأردنية بكافة مراحلها، حيث أن هذه الدراسة تعاملت مع مفهوم عملية الإدارة الإستراتيجية من خلال تناوله في أبعاد الممارسة الفعالة لعملية

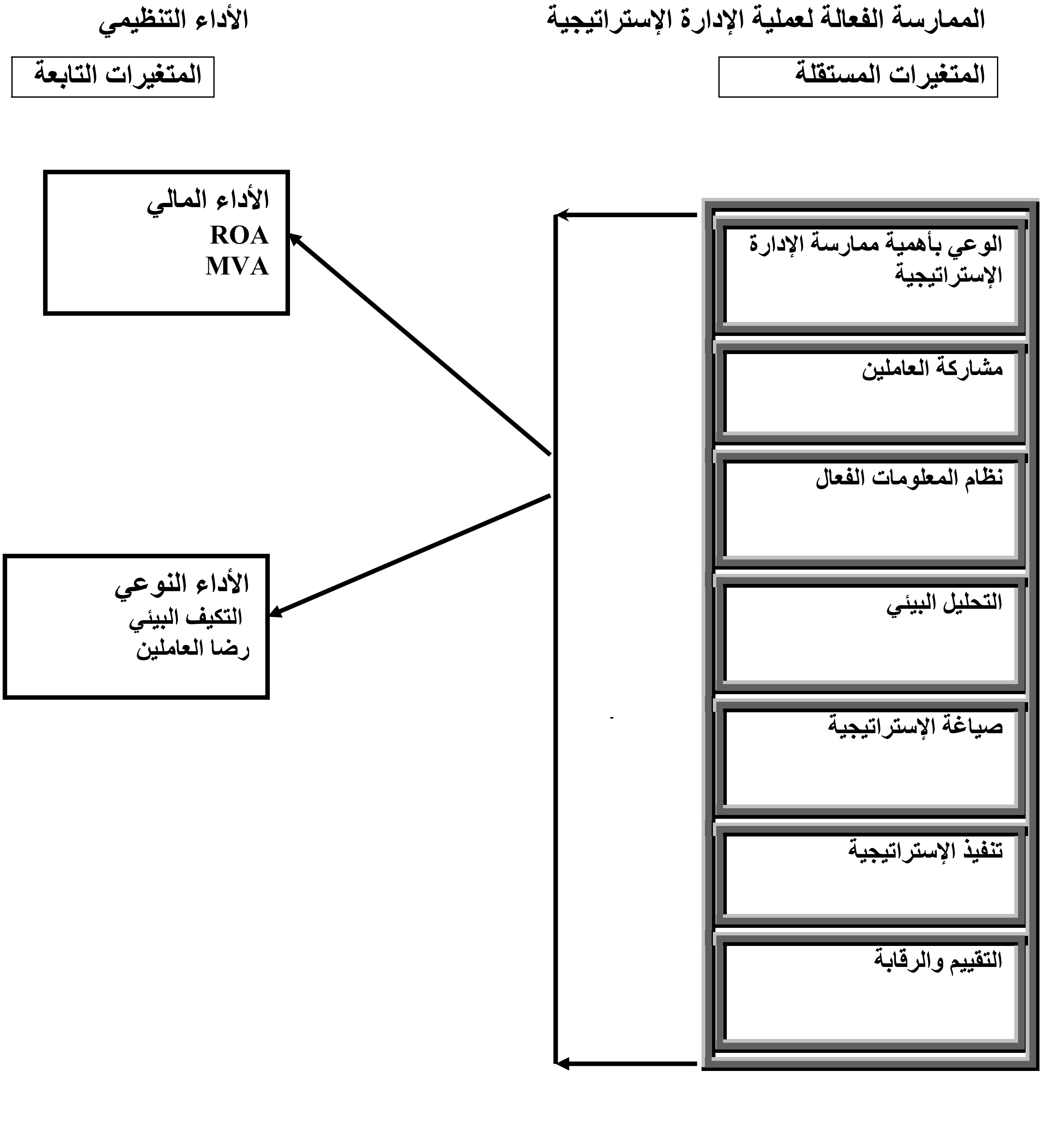
الإدارة الإستراتيجية والتي شملت مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية مضافاً لها ثلاثة أبعاد ممارسة مهمة لنجاح عملية الإدارة الإستراتيجية وهي(الوعي بأهمية الإدارة الإستراتيجية، مشاركة العاملين، ونظام المعلومات الفعال) وكذلك ربطت هذه الدراسة أبعاد هذه الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية بالأداء التنظيمي بشقيه الكمي والنوعي في حين إن الدراسات الأدبية السابقة ركزت على جانب متطلبات الإدارة الإستراتيجية وربطتها بالأداء من النواحي الكمية فقط كما في دراسة نويران (٢٠٠١) أو اكتفت بعملية التخطيط الاستراتيجي والتي هي جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية وربطتها في الأداء التنظيمي كما في دراسة (نصيرات والخطيب،٢٠٠٥).

٢- أن هذه الدراسة تلتقي في بعض جوانبها مع دراسة الحجايا(٢٠٠٧) في تضمين بعض المتغيرات مثل الوعي بمفهوم التخطيط والمتغيرات البيئية ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي وربطها بالفاعلية التنظيمية من حيث المعايير النوعية في المؤسسات المالية الأردنية، ولكنها تختلف عنها بأنها تضمنت هذه الأبعاد المذكورة ضمن مراحل الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية كعملية متكاملة وربطتها بمعايير قياس الأداء النوعية والكمية.

٣- أن هذه الدراسة تعد من نوعها الأولى في الأردن التي تتناول عملية الإدارة الإستراتيجية في قطاع المصارف الأردنية، والذي يعد من اكبر قطاعات الاستثمار الخدمي ومن اكبر المساهمين في الناتج المحلي الأردني.

٣-٢ النموذج النظري للدراسة

على ضوء أهداف الدراسة المحددة ومراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة تم تطوير النموذج النظري التالي للدراسة، والذي يوضح متغيرات الدراسة والعلاقة المفترضة بينها.



الشكل ٢. النموذج النظري للدراسة.

٣-٣ فرضيات الدراسة

انطلاقاً من أسئلة الدراسة وأهدافها المحددة وتبعا للنموذج النظري للدراسة تمت صياغة الفرضيات العدمية التالية:-

الفرضية الرئيسية الأولى

H01* لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:-

- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للوعي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية.
- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية.
- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية لنظام المعلومات الفعال في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية.
- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتحليل البيئي في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية.
- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية لصياغة الإستراتيجية في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية.
- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية لتنفيذ الإستراتيجية في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية.
- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتقييم والرقابة في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية

H02* لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي في قطاع المصارف الأردنية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:-

- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للوعي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي في قطاع المصارف الأردنية.
- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي في قطاع المصارف الأردنية.
- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية لنظام المعلومات الفعال في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي في قطاع المصارف الأردنية.
- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتحليل البيئي في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي في قطاع المصارف الأردنية.
- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية لصياغة الإستراتيجية في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي في قطاع المصارف الأردنية.
- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية لتنفيذ الإستراتيجية في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي في قطاع المصارف الأردنية.
- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتقييم والرقابة في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي في قطاع المصارف الأردنية.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

٤-١ خصائص عينة الدراسة

٤-٢ عرض البيانات

٤-٣ اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

٤- ١ خصائص عينة الدراسة

يبين الجدول رقم (٣) عرض موجز لاهم خصائص عينة الدراسة كما جاءت حسب اجابات عينة الدراسة على الأسئلة الواردة في القسم الأول من الاستبيان والمتعلقة بالبيانات الأساسية لكل من (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة) لمتخذي القرار الاستراتيجي. والجدول رقم (٣) يوضح هذه الخصائص.

الجدول ٣. خصائص عينة الدراسة

الرقم	المتغيرات	فئة المتغيرات	التكرار	النسب المئوية
١	الجنس	ذكر	١٣٩	%٧٦
		أنثى	٤٤	%٢٤
٢	العمر	٢٥ فاقل	–	–
		٢٦-٣٥	٢٣	%١٢,٦
		٣٦-٤٥	٩٤	%٥١,٤
		٤٦ فأكثر	٦٦	%٣٦,١
٣	المؤهل العلمي	توجيهي فما دون	–	–
		دبلوم	٢٤	%١٣,١
		بكالوريوس	٩٢	%٥٠,٣
		دراسات عليا	٦٧	%٣٦,٦
٤	المسمى الوظيفي	رئيس مجلس إدارة	٣	%١,٦
		مدير عام	١٠	%٥,٥
		نائب مدير عام	١٣	%٧,١
		مدير دائرة	١٤٠	%٧٦,٥
		غير ذلك	١٧	%٩,٣
٥	مدة الخدمة	٥ سنوات فاقل	–	–
		٦-١٠ سنوات	١٢	%٦,٥
		١١-١٥ سنة	٥٥	%٣٠,١
		١٦-٢٠ سنة	٦٨	%٣٧,٢
		٢١ سنة فأكثر	٤٨	%٢٦,٢

١- الجنس:

يلاحظ من خلال الجدول (٣) أن معظم متخذي القرار هم من الذكور وبنسبة بلغت ٧٦% في حين أن نسبة الإناث هي ٢٤%، وهذا يدل على محدودية فرص التقدم للإناث رغم الشعارات والمؤتمرات التي تنادي بحقوق المرأة وأنها قادرة على تولي أعلى المناصب الإدارية،

إلا انه لا زالت قيم وعادات وتقاليد المجتمع السائدة هي المسيطرة، وان الرجل هو صاحب القوامة والقادر على اتخاذ القرارات بنجاح.

٢- العمر:

يلاحظ من خلال الجدول أن غالبية متخذي القرار الاستراتيجي هم من الفئة العمرية ٣٦-٤٥ وبنسبة بلغت ٥١,٤% وهذا العمر يشكل مرحلة النضوج وتراكم الخبرات، والمقدرة على التعامل مع المشاكل والمعضلات العملية اليومية، ونلاحظ أيضا أن الفئة العمرية ٤٦ فأكثر احتلت المركز الثاني بنسبة بلغت ٣٦,١% وهذا يدل على توجه وميل مجتمع الدراسة لتولية أصحاب الخبرات الطويلة المناصب الإدارية العليا، لكي يتم الاستفادة من تراكم الخبرات لديهم في مواجهة التحديات الإدارية المختلفة.

٣- المؤهل العلمي:

تشير البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي إلى أن غالبية متخذي القرار هم من حملة البكالوريوس وبنسبة بلغت ٥٠,٣% وهذا متوقع في مثل هذه الوظائف، أما من هم في فئة الدراسات العليا فقد بلغت نسبتهم ٣٦,٦% وهذا يدل على التوجه لدى عدد كبير من أصحاب القرار لزيادة النواحي المعرفية لديهم مما يزيد من قدراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية في مواقعهم الإدارية، ويلاحظ أيضا انه لم يوجد أي صاحب قرار يحمل مؤهل علمي توجيهي أو دون لان طبيعة هذه الأعمال تتطلب المقدرة العلمية من شاغلها.

٤ - المسمى الوظيفي:

لقد حرص الباحث على أن يكون أعضاء عينة الدراسة هم من متخذي القرار الاستراتيجي وأصحاب المناصب الإدارية العليا، ولكن كانت نسبة الإجابة من رؤساء المجالس والمدراء العامين قليلة، حيث بلغت النسب على التوالي ١,٦%، ٥,٥%. أما غالبية متخذي القرار فكانت من مدراء الإدارات المختلفة في مجتمع الدراسة، حيث بلغت نسبتهم ٧٦,٥% وهم فئة مناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة لكونهم هم من يقوم بالجزء الأكبر من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية. أما بقية أفراد العينة فكانت من مساعدي المدراء ورؤساء الأقسام والتي شكلت ما نسبته ٧,١%.

٥- مدة الخدمة:

يلاحظ أن اكبر نسبة من متخذي القرار هم أصحاب خبرة وظيفية ما بين ١٦-٢٠ وبنسبة تصل إلى ٣٧,٢% وهذا يتفق مع العمر من حيث أن اكبر نسبة عمرية لمتخذي القرار تقع ما بين ٣٦-٤٥ سنة. وهذا يدل على أهمية الخبرة في احتلال المناصب الإدارية العليا، أما مدة الخدمة ٥ سنوات فاقل لم يكن لها أية نسبة مئوية وعلى ما يبدو أنها غير كافية لشغل مناصب إدارية عليا في مجتمع الدراسة.

٣-٢ عرض البيانات

فيما يلي عرض مفصل للبيانات التي تم التوصل إليها عن طريق توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة

١- درجة توفر أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية في قطاع المصارف الأردنية

للتعرف على درجة توفر أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية في قطاع المصارف الأردنية تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتصورات متخذي القرار الاستراتيجي حول توفر هذه الأبعاد في قطاع المصارف الأردنية وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (٤).

الجدول ٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لدرجة توفر أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية في قطاع المصارف الأردنية.

تسلسل الفقرات	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة تبعا للمتوسط الحسابي
١-٨	الوعي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية	٤,٣٤	٠,٤٥	١	مرتفع
٩-١٣	مشاركة العاملين	٣,٢٩	٠,٧٤	٧	متوسط
١٤-١٩	نظام المعلومات الفعال	٣,٨٠	٠,٦٦	٥	مرتفع
٢٠-٢٧	التحليل البيئي	٣,٧٦	٠,٥٩	٦	مرتفع
٢٨-٣٢	صياغة الإستراتيجية	٤,١١	٠,٥٢	٢	مرتفع
٣٣-٣٩	تنفيذ الإستراتيجية	٤,٠٠	٠,٥٦	٣	مرتفع
٤٠-٤٤	التقييم والرقابة	٣,٨٧	٠,٥٨	٤	مرتفع
١-٤٤	المتوسط ككل	٣,٨٩	٠,٤٢	-	مرتفع

يلاحظ من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لدرجة توفر أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية، جاءت مرتفعة وبلغ المتوسط الكلي لدرجة توفر أبعاد الممارسة الفعالة للإدارة الإستراتيجية في قطاع المصارف الأردنية (٣,٨٩) وهذا يعني أن هناك توجه كبير من قبل متخذي القرار الاستراتيجي لممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية بفعالية وفهم المتطلبات الرئيسية لهذه العملية. ولقد احتل بعد الوعي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٤)، يليه بعد صياغة الإستراتيجية بمتوسط حسابي (٤,١١) ثم بعد تنفيذ الإستراتيجية بمتوسط حسابي (٤,٠٠). في حين جاء بالمركز الأخير مشاركة العاملين وبمتوسط حسابي (٣,٢٩) ولعل ذلك يشير إلى أن مفهوم مشاركة العاملين في عملية صنع القرار الاستراتيجي غير مفعلة بالشكل المطلوب، وان هذا البعد غير متبلور بشكل جيد في قطاع المصارف الأردنية.

وفيما يلي تصورات المبحوثين لفقرات كل بعد من أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية:

أ- الوعي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية

للتعرف على تصورات المبحوثين للعبارات الخاصة ببعد الوعي بأهمية الممارسة لعملية الإدارة الإستراتيجية، تم حساب المتوسطات الحسابية لعبارات الوعي بأهمية الممارسة لعملية الإدارة الإستراتيجية والانحرافات المعيارية لها، والجدول (٥) يوضح ذلك

الجدول ٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الوعي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع المصارف الأردنية

رقم العبارة	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
١	تمكن الإدارة الإستراتيجية بنكي من أن يكون في أفضل وضع تنافسي	٤,٤٥	٠,٥٧	٣	مرتفع
٢	تساعد الإدارة الإستراتيجية بنكي على النمو والتطور	٤,٤٧	٠,٥٨	١	مرتفع
٣	تمكن الإدارة الإستراتيجية بنكي من معرفة الفرص والتهديدات في بيئته الخارجية	٤,٣٦	٠,٦٢	٥	مرتفع
٤	تمكن الإدارة الإستراتيجية بنكي من معرفة نقاط القوة والضعف في بيئته الداخلية	٤,٢٥	٠,٧٢	٧	مرتفع
٥	تمكن الإدارة الإستراتيجية بنكي من تحديد رسالته وأهدافه وتوجهاته المستقبلية	٤,٤٦	٠,٦٠	٢	مرتفع
٦	تساهم الإدارة الإستراتيجية بشكل كبير في رفع كفاءة العاملين بنكي	٤,٠٨	٠,٧٣	٨	مرتفع
٧	تساعد الإدارة الإستراتيجية بنكي على اختيار القرارات المناسبة لاستغلال الموارد المتاحة لديه بنجاح	٤,٢٦	٠,٦٥	٦	مرتفع
٨	تساهم الإدارة الإستراتيجية بشكل كبير في رفع درجة الأداء المالي للبنك	٤,٣٨	٠,٦٧	٤	مرتفع
١–٨	المتوسط الكلي	٤,٣٤	٠,٤٥	–	مرتفع

يلاحظ من الجدول (٥) أن المتوسط الكلي لعبارات الوعي بأهمية الممارسة لعملية الإدارة الإستراتيجية بلغ (٤,٣٤)، مما يبين أن الوعي مرتفع لدى متخذي القرار الاستراتيجي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية، وقد احتلت العبارة رقم (٢)(تساعد الإدارة الإستراتيجية بنكي على النمو والتطور) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٤٧) وجاءت العبارة رقم (٦) (تساهم الإدارة الإستراتيجية بشكل كبير في رفع كفاءة العاملين في بنكي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٨). وبالنظر إلى العبارات ككل ومتوسطاتها يتبين أن الفقرتين اللتين حصلتا على أعلى متوسط، وهما العبارة رقم (٢)و(٥) هما متعلقتان بعملية تحديد هذه المصارف لرسالتها وأهدافها المستقبلية التي تمكنها من النمو والتطور وبالمقابل نجد ان العبارتين(٤)و(٦) واللتين احتلتا المرتبتين الأخيرتين هما متعلقات بالبيئة الداخلية للمصارف ومدى كفاءة العاملين.

ب – مشاركة العاملين

للتعرف على تصورات المبحوثين للعبارات الخاصة ببعد مشاركة العاملين في عملية الإدارة الإستراتيجية، تم حساب المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد والانحرافات المعيارية لها، والجدول رقم (٦) يوضح ذلك

الجدول ٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مشاركة العاملين في ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية في قطاع المصارف الأردنية

رقم العبارة	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
٩	يقوم بنكي بوضع أهدافه وخططه المستقبلية عن طريق المدير العام	٢,٩٤	١,٠٥	٥	متوسط
١٠	يقوم بنكي بوضع أهدافه وخططه المستقبلية بالتعاون مع لجنة خاصة من داخل المنظمة	٤,٠٠	٠,٧٥	١	مرتفع
١١	يقوم بنكي بوضع أهدافه وخططه المستقبلية بالتعاون مع لجنة خاصة من خارج المنظمة	٢,٩٥	١,٠٤	٤	متوسط
١٢	يقوم بنكي بوضع أهدافه وخططه المستقبلية بالتعاون مع جميع العاملين من مختلف المستويات الإدارية	٢,٩٦	١,٠٣	٣	متوسط
١٣	يقوم بنكي باطلاع العاملين من كافة المستويات الإدارية على هذه الأهداف والخطط والتنسيق لعملية تنفيذها	٣,٥٧	٠,٨٩	٢	مرتفع
٩–١٣	المتوسط ككل	٣,٢٩	٠,٧٤	–	متوسط

يلاحظ من الجدول (٦) أن المتوسط الكلي لعبارات مشاركة العاملين، بلغ (٣,٢٩) وهو متوسط بالنسبة للمقياس المستخدم لأداة الدراسة والتي تم تفسير البيانات بناءً عليها مما يدل على أن هناك عدم اهتمام كافي من قبل هذه المصارف بإشراك العاملين في وضع الأهداف والتوجهات المستقبلية لها، وقد احتلت العبارة رقم (١٠)(يقوم بنكي بوضع أهدافه وخططه المستقبلية بالتعاون مع لجنة خاصة من داخل المنظمة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٠) وهو مرتفع، في حين أن العبارتين رقم (٩) و(١١) واللتين متعلقتين بقيام المصارف بوضع أهدافها وخططها المستقبلية عن طريق المدير العام أو لجنة خاصة خارجية، قد احتلت المرتبتين الأخيرتين وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٤)،(٢,٩٥) وهو متوسط، ويلاحظ هنا أن العبارة رقم (١٣) والمتعلقة بمشاركة العاملين بالاطلاع على الخطط والأهداف بعد إعدادها من اجل عملية التنفيذ قد جاء متوسطها مرتفع، حيث بلغ (٣,٥٧) وتبعاً لهذه المتوسطات تمت الملاحظة بان البنوك تقوم بالاعتماد على اللجان الداخلية في وضع الأهداف والخطط المستقبلية

إلا أنها تقوم بعد ذلك باطلاع العاملين عليها لغايات التنفيذ. بالمقابل نجد أن العبارات المتعلقة بقيام البنك بالاعتماد على المدير العام واللجان الخارجية في وضع الأهداف والخطط المستقبلية جاءت قيم متوسطاتها متوسطة.

ج- نظام المعلومات الفعال

للتعرف على تصورات المبحوثين للعبارات الخاصة ببعد توفر نظام المعلومات الفعال في عملية الإدارة الإستراتيجية، تم حساب المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد والانحرافات المعيارية له، والجدول (٧) يوضح ذلك

الجدول ٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات نظام المعلومات الفعال عند ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية في قطاع المصارف الأردنية

رقم العبارة	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
١٤	يمتلك بنكي نظام معلوماتي قادر على تنظيم عملية الاتصال بين كافة المستويات الإدارية.	٣,٨٥	٠,٨٧	٢	مرتفع
١٥	يمتلك بنكي نظام معلوماتي قادر على تسهيل عملية الوصول للمعلومات اللازمة عن بيئته الخارجية	٣,٦٧	٠,٨٣	٦	مرتفع
١٦	يمتلك بنكي نظام معلوماتي قادر على تسهيل عملية الوصول للمعلومات اللازمة عن بيئته الداخلية	٣,٧٧	٠,٧٦	٥	مرتفع
١٧	يمتلك بنكي نظام معلومات قادر على توفير معلومات على درجة عالية من الثقة والصدق والدقة	٣,٨٤	٠,٨٢	٣	مرتفع
١٨	يمتلك بنكي نظام معلوماتي قادر على توفير المعلومات التي يريدها البنك في الوقت المناسب	٣,٨٩	٠,٧١	١	مرتفع
١٩	يمتلك بنكي نظام معلوماتي قادر على مراقبة وجدولة العمل	٣,٨٠	٠,٧٧	٤	مرتفع
١٤-١٩	المتوسط ككل	٣,٨٠	٠,٦٦	-	مرتفع

يبين الجدول (٧) أن المتوسط الكلي لعبارات النظام ألمعلوماتي الفعال قد جاء مرتفعاً، حيث بلغ (٣,٨٠)، مما يدل على فهم ووعي متخذي القرار الاستراتيجي لأهمية توفر نظام المعلومات الفعال، ويلاحظ هنا أن العبارة رقم(١٨) (يمتلك بنكي نظام معلوماتي قادر على توفير المعلومات التي يريدها البنك في الوقت المناسب) قد جاءت بالمرتبة الأولى، وهذه النقطة قد تبدو مهمة جداً في نظر أصحاب القرار لكونها تمكنهم من الحصول على المعلومات اللازمة والضرورية لتسهيل المهام والإجراءات العملية، حيث بلغ متوسطها(٣,٨٩) وهو مرتفع، ونجد أن العبارة رقم (١٥)(يمتلك بنكي نظام معلوماتي قادر على تسهيل عملية الوصول للمعلومات اللازمة عن بيئته الخارجية) جاءت بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣,٦٧). وهنا يلاحظ أن العبارتين(١٥)و(١٦) المتعلقتين بتوفير المعلومات عن البيئتين الداخلية والخارجية جاءت متوسطاتها في المرتبتين الأخيرتين.

د- التحليل البيئي

للتعرف على تصورات المبحوثين للعبارات الخاصة ببعد قيام هذه المصارف بتحليل بيئتها الخارجية والصناعية والداخلية عند ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية، تم حساب المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد والانحرافات المعيارية له، والجدول (٨) يوضح ذلك

الجدول ٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التحليل البيئي عند ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية في قطاع المصارف الأردنية

رقم العبارة	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
٢٠	يوجد في بنكي وحدة خاصة تقوم بعملية التحليل لبيئته الخارجية	٣,٤٨	٠,٨٩	٨	متوسط
٢١	يتبع بنكي منهجية واضحة وموثقة لتحليل بيئته الخارجية (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية) والاستفادة من نتائج التحليل	٣,٨٣	٠,٧٤	٤	مرتفع
٢٢	يوجد في بنكي منهجية واضحة وموثقة لتحديد المستفيدين (عاملين وزبائن) الحاليين والمستقبليين والتعرف على احتياجاتهم وتلبيتها	٣,٨٤	٠,٧٨	٣	مرتفع
٢٣	يوجد في بنكي منهجية واضحة وموثقة لتحديد المنافسين الحاليين والمستقبليين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم	٣,٧٨	٠,٧٩	٥	مرتفع
٢٤	يوجد في بنكي وحدة خاصة تقوم بعملية التحليل لبيئته الداخلية	٣,٥٤	٠,٧٦	٧	مرتفع
٢٥	يقوم بنكي بتقييم وضعه الداخلي بتحليل الموارد المتاحة لديه ومعرفة نقاط القوة والضعف ومقارنتها بالفرص والتهديدات	٣,٩٣	٠,٧١	٢	مرتفع
٢٦	يقوم بنكي بتقييم وضعه الداخلي بتحليل موارده المالية وتحديد مصادر التمويل والاستثمار والتدفقات النقدية لديه	٤,٢١	٠,٦٤	١	مرتفع
٢٧	يقوم بنكي بتقييم وضعه الداخلي بتحليل موارده غير الملموسة مثل (الشهرة،الثقافة، المعرفة)	٣,٦٥	٠,٨٢	٦	مرتفع
٢٠-٢٧	المتوسط ككل	٣,٧٦	٠,٥٨	-	مرتفع

يبين الجدول (٨) أن المتوسط الكلي لعبارات التحليل البيئي جاء مرتفعاً، حيث بلغ (٣,٧٦)، وهذا يدل على وعي متخذي القرار لأهمية هذا البعد، ويلاحظ أن العبارة رقم (٢٦) (يقوم بنكي بتقييم وضعه الداخلي بتحليل موارده المالية وتحديد مصادر التمويل والاستثمار والتدفقات النقدية لديه) قد حصلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(٤,٢١) مرتفع، وهذا منطقي لكونها متعلقة بتحليل الموارد المالية ومصادر التمويل والذي يعد الرافد الأساسي لاستمرار عمل هذه المصارف، في حين أن العبارة رقم (٢٠)(يوجد في بنكي وحدة خاصة تقوم بعملية التحليل لبيئته الخارجية) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (٣,٤٨) وهو متوسط،

وهذا يدل على أن توفير قسم خاص لقياس البيئة الخارجية داخل هذا القطاع المصرفي بحاجة إلى عملية اهتمام اكبر.

ح- صياغة الإستراتيجية

للتعرف على تصورات المبحوثين للعبارات الخاصة بعملية صياغة الإستراتيجية والمتعلقة بوضع رسالة المصرف وأهدافه وسياساته أثناء ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية، تم حساب المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد والانحرافات المعيارية له، والجدول (٩) يوضح ذلك

الجدول ٩. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات صياغة الإستراتيجية عند ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية في قطاع المصارف الأردنية

رقم العبارة	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
٢٨	يمتلك بنكي رسالة واضحة وموثقة تعكس فلسفته وغايته من خلال الخطط الإستراتيجية التي يقوم بصياغتها	٤,٢٥	٠,٧٠	٣	مرتفع
٢٩	يقوم بنكي بوضع الأهداف القصيرة والبعيدة المدى والتي تكون قابلة للتحقيق والقياس	٤,٢٧	٠,٦٦	١	مرتفع
٣٠	هناك توافق شديد بين رسالة بنكي وأهدافه	٤,٢٦	٠,٧١	٢	مرتفع
٣١	يقوم بنكي بوضع خطة شاملة لكيفية تحقيق رسالته وأهدافه	٤,٠١	٠,٦٢	٤	مرتفع
٣٢	يمتلك بنكي سياسة توجيهية واضحة للربط بين صياغة الإستراتيجية وعملية تنفيذها	٣,٩٣	٠,٥٩	٥	مرتفع
٢٨-٣٢	المتوسط ككل	٤,١١	٠,٥٢	-	مرتفع

يلاحظ من الجدول (٩) أن المتوسط الكلي لعبارات صياغة الإستراتيجية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي له (٤,١١)، مما يدل على الوعي لأصحاب القرار لأهمية صياغة الخطط، ووضع الأهداف القابلة للقياس والتي تعكس فلسفة هذه المصارف وغايات وجودها، وقد احتلت العبارة رقم (٢٩) (يقوم بنكي بوضع الأهداف القصيرة والبعيدة المدى والتي تكون قابلة للتحقيق والقياس) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٧) مرتفع، في حين أن

العبارة رقم (٣٢) (يمتلك بنكي سياسة توجيهية واضحة للربط بين صياغة الإستراتيجية وعملية تنفيذها) قد جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٣).

خ- تنفيذ الإستراتيجية

للتعرف على تصورات المبحوثين للعبارات الخاصة بعملية تنفيذ الإستراتيجية من خلال توفير الأنظمة الإدارية المساندة والموارد المادية والبشرية والهيكل التنظيمي المرن ونظام المكافئات الجيد عند عملية تنفيذ استراتيجيات هذه المصارف خلال ممارستهم لعملية الإدارة الإستراتيجية، تم حساب المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد والانحرافات المعيارية له، والجدول (١٠) يوضح ذلك

الجدول ١٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تنفيذ الإستراتيجية عند ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية في قطاع المصارف الأردنية

رقم العبارة	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
٣٣	يتبع بنكي منهجية واضحة وشاملة لتوثيق الإجراءات والمهام المرغوب تنفيذها	٣,٩٩	٠,٦٠	٥	مرتفع
٣٤	يتبع بنكي منهجية واضحة وموثقة لتحديد الخطط والبرامج والميزانيات اللازمة لتنفيذ استراتيجياته	٣,٩٦	٠,٧٥	٦	مرتفع
٣٥	يوجد في بنكي منهجية واضحة وموثقة لتحديد احتياجاته من الموارد البشرية والتقنية اللازمة لتنفيذ استراتيجياته	٤,٢١	٠,٦٢	٢	مرتفع
٣٦	يقوم بنكي بإعداد خطط وبرامج تدريبية موثقة تساعد على رفع كفاءة العاملين	٤,٠٩	٠,٦٥	٤	مرتفع
٣٧	يمتلك بنكي هيكل تنظيمي يحتوي وحدات مسئولة عن عمليات التنفيذ لمشاريع وخطط العمل وقادرة على التنسيق والتعاون فيما بينها	٤,٢٢	٠,٧٣	١	مرتفع
٣٨	يمتلك بنكي ثقافة تنظيمية قادرة على توثيق الإحساس بالانتماء للبنك وتوحيد السلوكيات وإعطاء معنىً للأدوار التي يقوم بها العاملون	٤,٠٥	٠,٧٤	٣	مرتفع
٣٩	يوجد في بنكي نظام حوافز واضح و موثق يساعد على تنفيذ استراتيجيات المنظمة	٣,٥٩	٠,٨٩	٧	مرتفع
٣٣-٣٩	المتوسط ككل	٤,٠٠	٠,٥٦	-	مرتفع

يلاحظ من الجدول (١٠) أن المتوسط الكلي لعبارات تنفيذ الإستراتيجية جاء مرتفعاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الكلي (٤,٠٠)، مما يدل على قيام اصحاب القرار الاستراتيجي بتوفير

المتطلبات الضرورية واللازمة لتفيذ استراتيجياتها، وقد احتلت العبارة رقم (٣٧) (يمتلك بنكي هيكل تنظيمي يحتوي وحدات مسئولة عن عمليات التنفيذ لمشاريع وخطط العمل وقادرة على التنسيق والتعاون فيما بينها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (٤,٢٢)، وهذا يدل على التصور الصحيح لأهمية الهيكل التنظيمي في توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وطرق الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، ،وانه قادر على أن يتلاءم مع خيارات المنظمة الإستراتيجية ويكون قادر على تنفيذها، ثم جاءت بعدها مباشرة العبارة رقم (٣٥)(يوجد في بنكي منهجية واضحة وموثقة لتحديد احتياجاته من الموارد البشرية والتقنية اللازمة لتنفيذ استراتيجياته) بمتوسط حسابي (٤,٢١)، وهذا يوضح أهمية هذه الموارد والتي تشكل ميزه تنافسية لهذه المصارف تمكنها من تنفيذ استراتيجياتها بنجاح. في حين نجد أن العبارة رقم (٣٩)(يوجد في بنكي نظام حوافز واضح و موثق يساعد على تنفيذ استراتيجيات المنظمة) قد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٥٩)، ورغم ذلك فهو متوسط مرتفع يدل على وعي أصحاب القرار لأهمية الحوافز المادية في المساعدة بشكل كبير على تنفيذ الخطط الإستراتيجية بالشكل المطلوب.

ع- التقييم والرقابة

للتعرف على تصورات المبحوثين للعبارات الخاصة ببعد عملية التقييم والرقابة خلال ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية، تم حساب المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد والانحرافات المعيارية لها، والجدول (١١) يوضح ذلك

الجدول ١١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التقييم والرقابة عند ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية في قطاع المصارف الأردنية

رقم العبارة	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
٤٠	يوجد في بنكي منهجية واضحة تحتوي معايير محددة لقياس الأداء وذلك لمعرفة مدى الالتزام بتنفيذ المشاريع وخطط العمل ضمن مسؤوليات ومواعيد وأولويات موضوعة	٣,٨٦	٠,٧٨	٤	مرتفع
٤١	يقوم بنكي بجمع بيانات وتقارير أولية لضبط مستويات التنفيذ	٣,٨٧	٠,٦١	٣	مرتفع
٤٢	يقوم بنكي بتوثيق وقياس الأداء الفعلي من خلال ما تم تنفيذه لمعرفة مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة	٣,٩٥	٠,٧٦	١	مرتفع
٤٣	يمتلك بنكي منهجية واضحة ومحددة باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والموثقة في حالة عدم التطابق بين نتائج الأداء الفعلي والمعايير	٣,٨٩	٠,٦٧	٢	مرتفع
٤٤	– يقوم بنكي بتحديد وتوثيق أسباب الانحرافات في عملية التنفيذ للاستفادة منها في المستقبل	٣,٨٣	٠,٧٧	٥	مرتفع
٤٠–٤٤	المتوسط ككل	٣,٨٨	٠,٥٩		مرتفع

يلاحظ من الجدول (١١) أن المتوسط الكلي لعبارات التقييم والرقابة جاء مرتفعاً، حيث بلغ (٣,٨٨)، وهذا منطقي لكون عملية التقييم والرقابة هي من الضروريات الرئيسية للحفاظ على استمرارية هذه المصارف ونجاحها ومحافظتها على وضعها التنافسي، وقد احتلت العبارة رقم (٤٢)(يقوم بنكي بتوثيق وقياس الأداء الفعلي من خلال ما تم تنفيذه، لمعرفة مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة) وبمتوسط حسابي مرتفع بلغت قيمته (٣,٩٥)، وهذا يدل على وعي متخذي القرار لأهمية تقييم النتائج ومطابقة الأداء الفعلي مع ما تم التخطيط له، في حين نجد أن العبارة رقم (٤٤)(يقوم بنكي بتحديد وتوثيق أسباب الانحرافات في عملية التنفيذ للاستفادة منها في المستقبل) قد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (٣,٨٣) وهذا يدل على واقع اهتمام هذه المصارف بالتغذية الراجعة للاستفادة منها في عملية تصحيح الانحرافات التي رافقت عمليات التنفيذ.

٢- درجة الأداء التنظيمي في قطاع المصارف الأردنية

أ- الأداء التنظيمي النوعي في قطاع المصارف الأردنية

كان احد أهداف هذه الدراسة التعرف على الأداء التنظيمي بشقيه الأداء النوعي والأداء المالي في قطاع المصارف الأردنية ومن اجل ذلك سوف يتم التعرف أولا على درجة الأداء النوعي ككل بمقاييسه رضا العاملين والتكيف البيئي عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لعبارات الأداء التنظيمي النوعي في هذا القطاع الجدول (١٢) يوضح ذلك.

الجدول ١٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لدرجة الأداء التنظيمي النوعي في قطاع المصارف الأردنية

تسلسل الفقرات	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
٤٥-٤٩	التكيف البيئي	٣,٨٧	٠,٦٢	٢	مرتفع
٥٠-٥٥	رضا العاملين	٤,٠٣	٠,٦٥	١	مرتفع
٤٥-٥٥	الأداء النوعي الكلي	٣,٩٦	٠,٦٠	-	مرتفع

يبين الجدول (١٢) أن مستويات المتوسطات الحسابية لدرجة الأداء التنظيمي النوعي في قطاع المصارف الأردنية قد جاءت مرتفعة، حيث نجد أن المتوسط الكلي للأداء النوعي بلغ (٣,٩٦). ويلاحظ أن بعد رضا العاملين جاء أولا بمستوى متوسط حسابي مرتفع بلغ (٤,٠٣)، ثم تبعه بعد التكيف البيئي بمستوى متوسط حسابي مرتفع بلغ (٣,٨٧).

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لعبارات كل بعد من أبعاد الأداء التنظيمي في قطاع المصارف الأردنية.

١- التكيف البيئي

للتعرف على تصورات المبحوثين للعبارات الخاصة بالبعد الأول من أبعاد الأداء النوعي والمتمثل في عملية التكيف البيئي لهذه المصارف مع التطورات البيئية المختلفة، تم حساب المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد والانحرافات المعيارية له، والجدول (١٣) يوضح ذلك

الجدول ١٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التكيف البيئي كبعد من أبعاد الأداء النوعي في قطاع المصارف الاردنية

رقم العبارة	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
٤٥	يمتلك بنكي المقدرة للتكيف مع التطورات البيئية التي تحدث في بيئته الخارجية	٣,٨٤	٠,٧٧	٤	مرتفع
٤٦	يمتلك بنكي المقدرة للتكيف مع التطورات التي تحدث في بيئته الداخلية	٣,٩٣	٠,٧٦	١	مرتفع
٤٧	يمتلك بنكي المرونة الكاملة لتعديل هيكله التنظيمي تبعاً للمستجدات البيئية بشكل عام	٣,٩١	٠,٧٩	٢	مرتفع
٤٨	يمتلك بنكي المقدرة لتغيير خططه الإستراتيجية تبعاً للتغييرات البيئية بشكل عام	٣,٩٠	٠,٧٢	٣	مرتفع
٤٩	يمتلك بنكي المقدرة لتطوير ثقافته التنظيمية حسب التغيرات البيئية بشكل عام	٣,٧٩	٠,٨٠	٥	مرتفع
٤٥-٤٩	المتوسط ككل	٣,٨٧	٠,٦٢	-	مرتفع

ويلاحظ من الجدول (١٣) أن مستوى المتوسط الكلي لعبارات بعد التكيف البيئي قد جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٧) وهذا يوضح مدى وعي متخذي القرار الاستراتيجي لأهمية هذا البعد الذي يمكن هذه المصارف من مواجهة التحديات البيئية الداخلية والخارجية وهذا يتوافق مع ما جاء في العبارات الخاصة بقياس البيئة الداخلية والصناعية والخارجية لهذه المصارف بما يضمن استمرارها وبقاؤها. ولقد احتلت العبارة رقم (٤٦)(يمتلك بنكي المقدرة للتكيف مع التطورات التي تحدث في بيئته الداخلية) المرتبة الأولى بمستوى متوسط حسابي مرتفع بلغ (٣,٨٧) ويبدو أن هذه المصارف تهتم كثيرا"في متابعة وضعها الداخلي وإجراء التعديلات الضرورية اللازمة لمجابهة أية تطورات داخلية في حين احتلت العبارة رقم (٤٩) (يمتلك بنكي المقدرة لتطوير ثقافته التنظيمية حسب التغيرات البيئية بشكل عام) المرتبة الأخيرة

بمستوى متوسط حسابي مرتفع بلغ (٣,٨٧) ورغم احتلال هذه العبارة للمركز الأخير ولكن يبدوا هناك اهتمام من قبل أصحاب القرار في إيجاد ثقافة تنظيمية داخلية قادرة على إزالة أية خلافات يتم فهمها من قبل الجميع بنفس الدلالات والمعاني.

٢- رضا العاملين

للتعرف على تصورات المبحوثين للعبارات الخاصة بالبعد الثاني من أبعاد الأداء النوعي والمتمثل في رضا العاملين لهذه المصارف مع التطورات البيئية المختلفة، تم حساب المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد والانحرافات المعيارية له، والجدول (١٤) يوضح ذلك

الجدول ١٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات رضا العاملين كبعد من أبعاد الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية

رقم العبارة	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
٥٠	بوجه عام أنا راضي ومرتاح في عملي	٣,٩٨	٠,٨٩	٣	مرتفع
٥١	يتيح لي عملي فرصة للتقدم والترقية	٣,٩٤	٠,٨٢	٤	مرتفع
٥٢	يعتبر الراتب الذي أتقاضاه كافي بالمقارنة مع مقدار ما أنجزه من عمل	٣,٥٤	٠,٩٣	٦	مرتفع
٥٣	لا اشعر بالقلق على مستقبلي الوظيفي	٣,٨٧	٠,٨٦	٥	مرتفع
٥٤	تتصف علاقتي برئيسي المباشر بالتعاون	٤,٣٨	٠,٦٧	٢	مرتفع
٥٥	تتصف علاقتي بزملائي في العمل بالتعاون	٤,٤٨	٠,٦٢	١	مرتفع
٥٠-٥٥	المتوسط ككل	٤,٠٣	٠,٦٥	-	مرتفع

يلاحظ من الجدول (١٤) أن مستوى المتوسط الكلي لعبارات بعد رضا العاملين قد جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل (٤,٠٣). ولقد احتلت العبارة رقم (٥٥)(تتصف علاقتي بزملائي في العمل بالتعاون) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (٤,٤٨)، مما يدل على إدراك أفراد مجتمع الدراسة لأهمية التعاون وخلق بيئة عملية مريحة. ويلاحظ أن العبارة رقم (٥٠) (بوجه عام أنا راضي ومرتاح في عملي) جاءت بالمركز الثالث، إلا أن متوسطها مرتفع، مما يوحي بان هناك رضا من قبل العاملين عن طبيعة أعمالهم، ويلاحظ أيضا أن العبارة رقم (٥٢)(يعتبر الراتب الذي أتقاضاه كافي بالمقارنة مع مقدار ما أنجزه من عمل) قد احتلت المركز الأخير بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (٣,٥٤) ورغم احتلال هذه العبارة المركز

الأخير إلا انه يوحي ذلك بان هذه المصارف تقوم بالاهتمام بهذا الجانب الذي يشكل جزء مهم من رضا العاملين وقدرتهم على الانجاز.

ب- الأداء التنظيمي المالي في قطاع المصارف الأردنية

أما بالنسبة لدرجة الأداء المالي لهذه المصارف، وبناءً على مؤشرات الأداء التي تم اختيارها لقياس أداء هذه المصارف المالي والمتمثلة بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة .

يبين الجدولين (١٥) و(١٦) البيانات المالية المتعلقة بمؤشرات الأداء المالي الخاص بمجتمع الدراسة، حيث يشمل الجدول الأول القيمة السوقية المضافة لكل مصرف خلال السنوات الثلاث (٢٠٠٥-٢٠٠٧) ويشمل الجدول الثاني العائد على الأصول لنفس الفترة، وبتفحص هذه البيانات المالية ومن خلال اخذ المتوسط للمجتمع ككل، نجد هذه المصارف تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين:-

- مصارف ذات متوسط عائد على الأصول (ROA.avg) أعلى من ٢,٢٨% ومتوسط قيمة سوقية مضافة(MVA.avg) أعلى من ٢٨٤,٠٦٧,٧٣٤دينار
- مصارف ذات متوسط عائد على الأصول (ROA.avg) أقل من ٢,٢٨ %ومتوسط قيمة سوقية مضافة(MVA.avg) أقل من ٢٨٤,٠٦٧,٧٣٤دينار

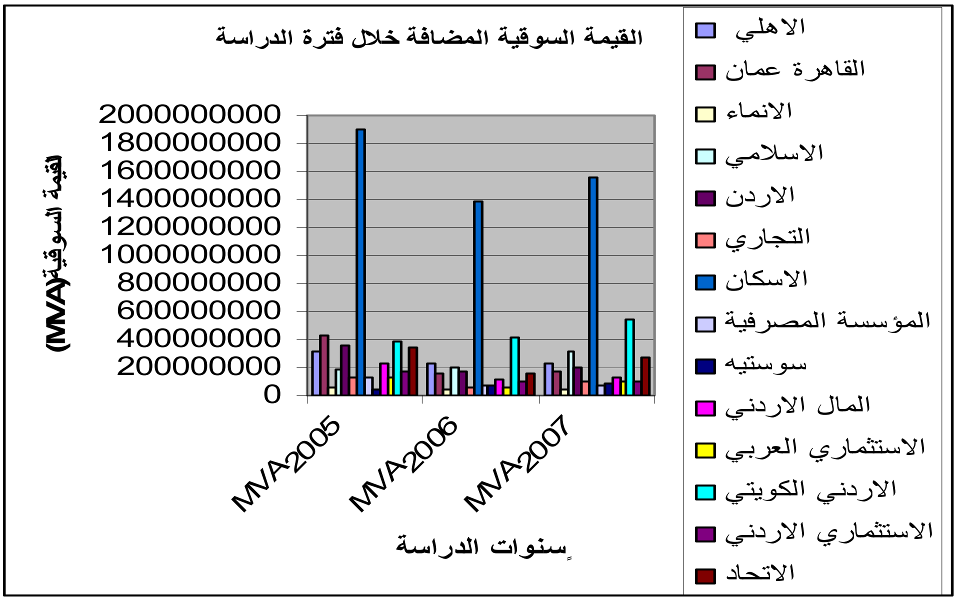
الجدول ١٥. البيانات المالية المتعلقة بالقيمة السوقية لهذه المصارف

	القيمة السوقية المضافة لهذه المصارف خلال السنوات التي شملتها الدراسة			
اسم البنك	MVA2005	MVA2006	MVA2007	Average(MVA)
الأهلي	315.782.746	235.400.000	235.400.000	262.194.248
القاهرة عمان	423.450.000	159.975.000	165.000.000	249.475.000
الإنماء الصناعي	61.440.000	37.920.000	49.680.000	49.680.000
الإسلامي	179.600.000	193.699.067	308.750.000	227.349.689
الأردن	350.460.000	173.720.000	195.000.000	239.726.666
التجاري	129.000.000	63.250.000	106.260.000	99.503.333
الإسكان	1.899.000.000	1.387.500.000	1.552.500.000	1.613.000.000
المؤسسة المصرفية	122.475.000	72.657.000	70.078.125	88.403.375
سوستيه	40.455.830	73.629.610	86.036.064	66.707.168
المال الأردني	235.326.390	107.880.000	125.460.000	156.222.130
الاستثماري العربي	130.500.000	63.800.000	100.000.000	98.100.000
الأردني الكويتي	384.000.000	414.750.000	543.750.000	447.500.000
الاستثماري الأردني	174.900.000	100.760.000	103.400.000	126.353.333
الاتحاد	336.000.000	156.200.000	266.000.000	252.733.333

يلاحظ من الجدول (١٥) والمتعلق بالبيانات المالية للقيمة السوقية المضافة أن المصارف التالية (الإسكان، الأردني الكويتي) كانت قيم متوسط القيمة السوقية لديها للسنوات (٢٠٠٥-٢٠٠٧) على التوالي(١,٦١٣,٠٠٠,٠٠٠) و(٤٤٧,٥٠٠,٠٠٠) وهي اعلى من قيم المتوسط ككل لجميع المصارف خلال نفس الفترة، ولقد شكلت هذه المصارف ما نسبته (١٤,٢%) من مجتمع الدراسة، وبالنظر إلى البيانات المالية المتعلقة بعمليات التداول وسعر السهم السوقي لديها، وجد الباحث أن هذين المصرفين كان سعر السهم السوقي لديهم في حالة ارتفاع في السنة الأخيرة (٢٠٠٧) وكذلك عدد الأسهم ،أما بالنسبة لبقية المصارف فيلاحظ أن بعضها لم يساعدها صغر حجم رأس المال لديها رغم تحسن أدائها وارتفاع سعر السهم السوقي لديها مثل (بنك سوسيته جنرال، بنك المال، بنك الإنماء، الاستثماري الأردني، التجاري، الإسلامي ...الخ) والبعض الآخر من هذه المصارف كان هناك تراجع في أدائها المالي وانخفاض في سعر السهم السوقي لديها رغم قدم سنة تأسيسها وكبر رأس المال لديها مثل (البنك الأهلي،القاهرة عمان، بنك الأردن) ويلاحظ الباحث أن ما نسبته (٧١%) من هذه المصارف قد تراجع أدائها في عام (٢٠٠٦)وانخفضت القيمة السوقية المضافة لديها بسبب تراجع سعر السهم السوقي لها، وقد يعود ذلك ربما للإقبال الكبير من قبل المستثمرين على سوق البورصة في تلك الفترة أو أن هناك

سياسات مالية تتبعها هذه المصارف مثل سياسة تقسيم السهم. والشكل رقم (٣) يبين التغيرات في القيمة السوقية المضافة خلال فترة الدراسة

معدل العائد على الأصول لهذه المصارف خلال السنوات التي شملتها الدراسة



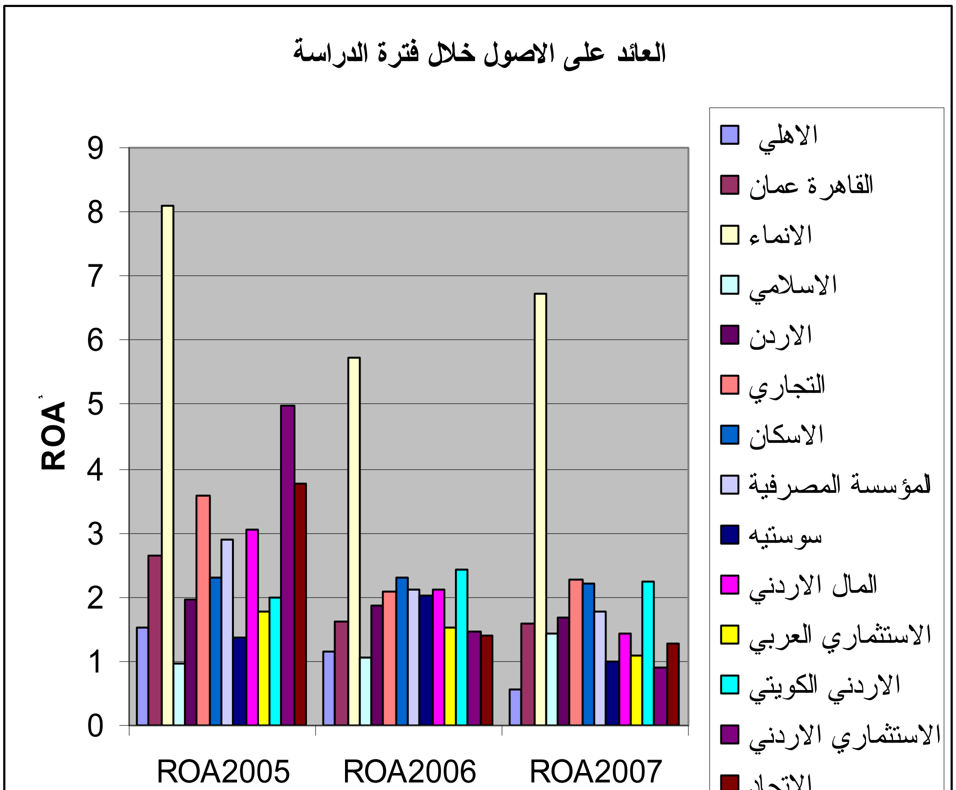
الشكل ٣. القيمة السوقية المضافة خلال فترة الدراسة (٢٠٠٥-٢٠٠٧)

الجدول ١٦. البيانات المالية المتعلقة بالعائد على الأصول لهذه المصارف

Average(ROA)	ROA2007	ROA2006	ROA2005	اسم البنك
1.076	0.55	1.16	1.52	الأهلي
1.953	1.58	1.63	2.65	القاهرة عمان
6.860	6.74	5.74	8.1	الإنماء الصناعي
1.156	1.44	1.06	0.97	الإسلامي
1.833	1.68	1.86	1.96	الأردن
2.640	2.26	2.08	3.58	التجاري
2.283	2.22	2.31	2.32	الإسكان
2.256	1.76	2.12	2.89	المؤسسة المصرفية
1.460	0.99	2.01	1.38	سوستيه
2.203	1.44	2.11	3.06	المال الأردني
1.470	1.10	1.52	1.79	الاستثماري العربي
2.220	2.25	2.43	1.98	الأردني الكويتي
2.44	0.91	1.45	4.97	الاستثماري الأردني
2.15	1.29	1.39	3.78	الاتحاد

يلاحظ من الجدول (١٦) والمتعلق بالبيانات المالية للعائد على الأصول(ROA) أن المصارف التالية (الإنماء، التجاري، الإسكان، الاستثماري) كانت قيم متوسط العائد على الأصول لديها أعلى من المتوسط الكلي لكافة المصارف، خلال السنوات (٢٠٠٥-٢٠٠٧) أي ما نسبته (٢٨,٥٧%) من مجتمع الدراسة، ويلاحظ الباحث أن ثلاثة من هذه المصارف شهدت تغيرات ملحوظة في صافي أرباحها خلال السنوات الثلاث التي تناولتها الدراسة وهي التي أدت إلى وجود فوارق ملحوظة بين قيم معدلات العوائد لها خلال سنوات الدراسة إلا بنك الإسكان الذي شهد تغيرا بسيطا ومحققا أداء ثابتاً نسبيا من خلال العائد على الأصول، ويلاحظ الباحث أن (١١) مصرفا قد تراجع معدل العائد لديها في عام (٢٠٠٧) نتيجة ارتفاع مقدار الأصول لديها، لتشكل ما نسبته(٧٨,٥٧%) من مجتمع الدراسة.

والشكل (٤) يبين التغيرات في العائد على الأصول خلال فترة الدراسة (٢٠٠٥-٢٠٠٧).



الشكل ٤. العائد على الأصول خلال فترة الدراسة (٢٠٠٥-٢٠٠٧)

٣-٣ اختبار الفرضيات

قبل البدء في تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء اختبار التأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي(Normal Distribution)، وذلك عن طريق احتساب معامل الالتواء (Skewness) بحيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (١). والجدول (١٧) يبين نتائج هذا الاختبار

الجدول ١٧. نتائج اختبار معامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	قيمة معامل الالتواء(Skewness)
الوعي	-٠,٢٩
مشاركة العاملين	٠,٣٨
نظام المعلومات الفعال	-٠,٥٤
التحليل البيئي	-٠,٢٨
صياغة الإستراتيجية	-٠,٣٣
تنفيذ الإستراتيجية	-٠,٨٧
التقييم والرقابة	-٠,٥٩

يلاحظ من الجدول(١٧) أن قيم معامل الالتواء كانت اقل من (١) مما يعني إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

بعد التأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، حيث تم الاعتماد على قيمتي F وT للحكم على قبول الفرضية العدمية أو رفضها وكانت عملية القرار تتم بقبول الفرضية العدمية في الحالات التالية:-

- إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة أكبر من 0.05، علماً بان قيمة F الجدولية التي استخدمت لاختبار الفرضيات العامة هي 2.01 وذلك على أساس مستوى دلالة 0.05 وعند ودرجات حرية(١٧٥،٧).

- إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية ومستوى الدلالة اكبر من 0.05 علماً بان قيمة T الجدولية هي (١,٩٦) وذلك على أساس مستوى دلالة 0.05

الفرضية الرئيسية الأولى

H01* : لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية

من اجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد واعتماد قيمة F المحسوبة ومستوى دلالتها لاختبار الفرضية، والجدول (١٨) يبين النتائج الإحصائية لاختبار هذه الفرضية

الجدول ١٨. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

قيمة F الجدولية	معامل التحديد (R^2)	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	معامل الارتباط	مستوى دلالة F
٢,٠١	٠,٦٩	٤٥,٤٧٨	٦,٤٩٧	٥٤,٤٠	٧ ١٧٥	٠,٨٢٨	٠,٠٠٠

يلاحظ من الجدول (١٨)ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي قيمتها (٥٤,٤٠) عن قيمتها الجدولية، حيث أن قيمة F الجدولية (٢,٠١)، على مستوى ثقة (٩٥%) ودلالة معنوية (٥%) ودرجات حرية (١٧٥،٧)، كما أن قيمة مستوى الدلالة اقل من (٠,٠٥). ويلاحظ أن أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية (الوعي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية، مشاركة العاملين، نظام المعلومات الفعال،التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة) استطاعت تفسير ما مقداره ٦٩% من التباين في المتغير التابع (الأداء النوعي) وذلك حسب قيمة معامل التحديد، كما أن قيمة معامل الارتباط (٠,٨٢٨) تدل على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل وبين المتغير التابع (الأداء النوعي) وبالتالي بناءً على ذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى

١-لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للوعي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية.

يوضح الجدول (١٩) النتائج الإحصائية لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وقد تم استخدام قيمة T المحسوبة ومستوى دلالتها كأساس لاختبار قبول الفرضية العدمية أو رفضها.

الجدول ١٩. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الوعي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية والأداء النوعي	٠,٠٦٥	٠,٢٥٦	٥,٢٣١	٠,٠٠٠

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (١٩)، ومن متابعة قيم (t) المحسوبة، نجد أن قيمة (t) المحسوبة (٥,٢٣١)، وهي أعلى من القيمة الجدولية (١,٩٦) كما أن قيمة مستوى الدلالة اقل من (٠,٠٥) مما يعني وجود اثر لهذه البعد في الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية، وكذلك فان قيمة معامل Beta(٠,٢٥٦) تشير إلى العلاقة الطردية بين المتغير المستقل والتابع، وبالتالي بناءً على ذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للوعي بأهمية الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية

٢- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية .

يوضح الجدول (٢٠) النتائج الإحصائية لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وقد تم استخدام قيمة T المحسوبة ومستوى دلالتها كأساس لاختبار قبول الفرضية العدمية أو رفضها.

الجدول ٢٠. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
مشاركة العاملين والأداء النوعي	٠,٠٣٦	٠,٠٥٩	١,٣٠٦	٠,١٩٣

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٢٠)، ومن متابعة قيم (t) المحسوبة، نجد أن قيمة (t) المحسوبة (١,٣٠٦)، وهي أقل من القيمة الجدولية (١,٩٦) كما أن قيمة مستوى دلالتها اكبر من (٠,٠٥)، وان قيمة معامل Beta(٠,٠٥٩) لا تدعم العلاقة الطردية بين المتغير المستقل والتابع، مما يعني عدم وجود اثر لهذه البعد في الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية والتي نصت على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية.

٣- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية لنظام المعلومات الفعال في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية.

يوضح الجدول (٢١) النتائج الإحصائية لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وقد تم استخدام قيمة T المحسوبة ومستوى دلالتها كأساس لاختبار قبول الفرضية العدمية أو رفضها.

الجدول ٢١. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
نظام المعلومات الفعال والأداء النوعي	٠,٠٦٠	٠,١٥٣	٢,٣٤٠	٠,٠٢٠

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٢١)، ومن متابعة قيم (t) المحسوبة، نجد أن قيمة (t) المحسوبة (٢,٣٤)، وهي أعلى من القيمة الجدولية (١,٩٦) كما أن قيمة مستوى الدلالة اقل من (٠,٠٥) مما يعني وجود اثر لهذه البعد في الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية، وكذلك فان قيمة معامل Beta (٠,١٥٣) تشير إلى العلاقة الطردية بين

المتغير المستقل والتابع، وبالتالي بناءً على ذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات الفعال في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية.

٤- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتحليل البيئي في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية

يوضح الجدول (٢٢) النتائج الإحصائية لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وقد تم استخدام قيمة T المحسوبة ومستوى دلالتها كأساس لاختبار قبول الفرضية العدمية أو رفضها

الجدول ٢٢. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التحليل البيئي والأداء النوعي	٠,٠٧٨	٠,١٧٩	٢,٣٧	٠,٠١٩

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٢٢)، ومن متابعة قيم (t) المحسوبة، نجد أن قيمة (t) المحسوبة (٢,٣٧)، وهي أعلى من القيمة الجدولية (١,٩٦) كما أن قيمة مستوى الدلالة اقل من (٠,٠٥) مما يعني وجود اثر لهذه البعد في الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية، وكذلك فان قيمة معامل Beta (٠,١٧٩) تشير إلى العلاقة الطردية بين المتغير المستقل والتابع، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية.

٥- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية لصياغة الإستراتيجية في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية

يوضح الجدول (٢٣) النتائج الإحصائية لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وقد تم استخدام قيمة T المحسوبة ومستوى دلالتها كأساس لاختبار قبول الفرضية العدمية أو رفضها

الجدول ٢٣. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
صياغة الإستراتيجية والأداء النوعي	٠,٠٨٥	٠,١٢٧	١,٧٥١	٠,٠٨٢

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٢٣)، ومن متابعة قيم (t) المحسوبة، نجد أن قيمة (t) المحسوبة (١,٧٥١)، وهي أقل من القيمة الجدولية (١,٩٦) كما أن قيمة مستوى دلالتها اكبر من (٠,٠٥)، وان قيمة معامل Beta (٠,١٢٧) تدعم إمكانية وجود العلاقة الطردية بين المتغير المستقل والتابع، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية والتي نصت على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الإستراتيجية في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية.

٦- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية لتنفيذ الإستراتيجية في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية

يوضح الجدول (٢٤) النتائج الإحصائية لاختبار الفرضية الفرعية السادسة والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وقد تم استخدام قيمة T المحسوبة ومستوى دلالتها كأساس لاختبار قبول الفرضية العدمية أو رفضها

الجدول ٢٤. نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تنفيذ الإستراتيجية والأداء النوعي	٠,٠٧٦	٠,٣٨٩	٥,٥٠٦	٠,٠٠٠

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٢٤)، ومن متابعة قيم (t) المحسوبة، نجد أن قيمة (t) المحسوبة (٥,٥٠٦)، وهي أعلى من القيمة الجدولية (١,٩٦) كما أن قيمة مستوى الدلالة اقل من (٠,٠٥) مما يعني وجود اثر لهذه البعد في الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية، وكذلك فان قيمة معامل Beta (٠,٣٨٩) تشير إلى العلاقة الطردية بين المتغير المستقل والتابع، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة انه

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الإستراتيجية في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية.

٧- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتقييم والرقابة في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية

يوضح الجدول (٢٥) النتائج الإحصائية لاختبار الفرضية الفرعية السابعة والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وقد تم استخدام قيمة T المحسوبة ومستوى دلالتها كأساس لاختبار قبول الفرضية العدمية أو رفضها

الجدول ٢٥. نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التقييم والرقابة والأداء النوعي	٠,٠٨٤	٠,٠٢٣	٠,٢٨١	٠,٧٧٩

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٢٥)، ومن متابعة قيم (t) المحسوبة، نجد أن قيمة (t) المحسوبة (٠,٢٨١)، وهي أقل من القيمة الجدولية (١,٩٦) كما أن قيمة مستوى دلالتها اكبر من (٠,٠٥)، وان قيمة معامل Beta(٠,٠٢٣) لا تدعم العلاقة الطردية بين المتغير المستقل والتابع، مما يعني عدم وجود اثر لهذه البعد في الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية والتي نصت على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتقييم والرقابة في عملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء النوعي في قطاع المصارف الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية

H02 : لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي في قطاع المصارف الأردنية

لاختبار هذه الفرضية سوف يتم تجزئتها إلى فرضيتين وذلك بسبب الاختلاف الكبير في قيم المتوسطات لكل من العائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة

ولقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد واعتماد قيمة F المحسوبة ومستوى دلالتها لاختبار الفرضية، بحيث تم تقسيمها إلى فرضيتين، الأولى خاصة بمتوسط معدل العائد على الأصول والثانية خاصة بمتوسط القيمة السوقية المضافة والجدول (٢٦) يبين النتائج الإحصائية لاختبار هذه الفرضية.

الجدول ٢٦. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بمجزئيها (ROA) و(MVA)

الفرضية	المصدر	معامل التحديد (R^2)	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	معامل الارتباط	مستوى دلالة F
الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية مع العائد على الأصول(ROA)	الانحدار الخطأ	٠,٠٣٠	٤,٢١٤ ١٣٤,١٠٥	٠,٦٠٢ ٠,٧٦٦	٠,٧٨٦	٧ ١٧٥	٠,١٧٥	٠,٦٠٠
الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية مع القيمة السوقية المضافة (MVA)	الانحدار الخطأ	٠,٠٦١	1.701E18 2.628E19	2.42E17 1.50E17	1.618	٧ ١٧٥	٠,٢٤٧	٠,١٣٣

يلاحظ من الجدول (٢٦) ما يلي :-

١- انخفاض قيمة (F) المحسوبة بما يتعلق بمتغير (ROA) حيث قيمتها (٠,٧٨٦) وهي اقل من قيمتها الجدولية، حيث أن قيمة F الجدولية (٢,٠١)، على مستوى ثقة (٩٥%) ودلالة معنوية (٥%) ودرجات حرية (١٧٥،٧)، كما ان مستوى دلالة F اكبر من (٠,٠٥). وقد لوحظ أن أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية (الوعي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية، مشاركة العاملين، نظام المعلومات الفعال،التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة) استطاعت تفسير ما مقداره ٠,٠٣٠% من التباين في المتغير التابع (ROA) وذلك حسب قيمة معامل التحديد، كما أن قيمة معامل الارتباط (0.175) تدل على وجود علاقة ارتباطيه ضعيفة بين المتغير المستقل وبين المتغير التابع (ROA) وبالتالي فإننا تبعاً لقيمة F المحسوبة ومستوى دلالتها نقبل الفرضية

العدمية والتي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي المقاس بواسطة (ROA) في قطاع المصارف الأردنية.

٢- انخفاض قيمة (F) المحسوبة بما يتعلق بمتغير (MVA) حيث قيمتها (١,٦١٨) وهي اقل من قيمتها الجدولية، حيث أن قيمة F الجدولية (٢,٠١)، على مستوى ثقة (٩٥%) ودلالة معنوية (٥%) ودرجات حرية (١٧٥،٧)، كما ان مستوى دلالة F اكبر من (٠,٠٥). وقد لوحظ أن أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية (الوعي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية، مشاركة العاملين، نظام المعلومات الفعال،التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة) استطاعت تفسير ما مقداره ٠,٠٦١%من التباين في المتغير التابع (ROA) وذلك حسب قيمة معامل التحديد، كما أن قيمة معامل الارتباط (٠,٢٤٧) تدل على وجود علاقة ارتباطيه ضعيفة بين المتغير المستقل وبين المتغير التابع (MVA) وبالتالي فإننا تبعاً لقيمة F المحسوبة ومستوى دلالتها نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي المقاس بواسطة (MVA) في قطاع المصارف الأردنية.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

١- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للوعي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي بجزئيه العائد على الأصول (ROA) والقيمة السوقية المضافة (MVA)في قطاع المصارف الأردنية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام قيمة T المحسوبة ومستوى دلالتها كأساس لاختبار قبول الفرضية العدمية أو رفضها والجدول (٢٧) يبين النتائج الإحصائية لهذه الفرضية.

الجدول ٢٧. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية بجزئيها (ROA) و(MVA)

الفرضية	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الوعي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية مع ROA	0.164	0.053	0.614	0.540
الوعي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية مع MVA	7.269E7	0.042	0.498	0.619

يلاحظ من الجدول (٢٧) ما يلي :-

- انخفاض قيمة (t) المحسوبة بما يتعلق بمتغير (ROA) . حيث قيمتها (٠,٦١٤) وهي اقل من قيمتها الجدولية، حيث أن قيمة t الجدولية (١,٩٦) كما ان مستوى دلالتها اكبر من (٠,٠٥) وان معامل Beta (٠,٠٥٣) والذي لا يدعم العلاقة الطردية بين المتغير المستقل والتابع، وبناءً على ذلك فإننا نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية للوعي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي مقاس بواسطة (ROA) في قطاع المصارف الأردنية.
- انخفاض قيمة (t) المحسوبة بما يتعلق بمتغير (MVA) . حيث قيمتها (0.498) وهي اقل من قيمتها الجدولية، حيث أن قيمة t الجدولية (١,٩٦) كما أن مستوى دلالتها اكبر من (٠,٠٥) وان معامل Beta (٠,٠٤٢) والذي لا يدعم العلاقة الطردية بين المتغير المستقل والتابع وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية للوعي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي مقاس بواسطة (MVA) في قطاع المصارف الأردنية.

٢- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي بجزئيه العائد على الأصول (ROA) والقيمة السوقية المضافة (MVA) في قطاع المصارف الأردنية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام قيمة T المحسوبة ومستوى دلالتها كأساس لاختبار قبول الفرضية العدمية أو رفضها والجدول (٢٨) يبين النتائج الإحصائية لهذه الفرضية

الجدول ٢٨. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية بجزئيها (ROA) و(MVA)

الفرضية	**الخطأ المعياري**	**Beta**	**قيمة t المحسوبة**	**مستوى دلالة t**
مشاركة العاملين مع ROA	0.092	0.059	0.745	0.457
مشاركة العاملين مع MVA	4.092E7	0.117	1.499	0.136

يلاحظ من الجدول رقم (٢٨) ما يلي :-

- انخفاض قيمة (t) المحسوبة بما يتعلق بمتغير (ROA) . حيث قيمتها (0.745) وهي اقل من قيمتها الجدولية، حيث أن قيمة t الجدولية (١,٩٦) ، كما أن مستوى دلالتها اكبر من (٠,٠٥) وان معامل Beta (0.059) والذي لا يدعم العلاقة الطردية بين المتغير المستقل والتابع،بالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي مقاس بواسطة (ROA) في قطاع المصارف الأردنية.
- انخفاض قيمة (t) المحسوبة بما يتعلق بمتغير (MVA) . حيث قيمتها (١,٤٩٩) وهي اقل من قيمتها الجدولية، حيث أن قيمة t الجدولية (١,٩٦) كما أن مستوى دلالتها اكبر من (٠,٠٥) وان معامل Beta (0.177) والذي لا يدعم العلاقة الطردية بين المتغير المستقل والتابع، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود اثر ذو دلالة

إحصائية لمشاركة العاملين في الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي مقاس بواسطة (MVA) في قطاع المصارف الأردنية.

٣- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية لنظام المعلومات الفعال في الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي بجزئيه العائد على الأصول (ROA) والقيمة السوقية المضافة (MVA)في قطاع المصارف الأردنية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام قيمة T المحسوبة ومستوى دلالتها كأساس لاختبار قبول الفرضية العدمية أو رفضها والجدول (٢٩) يبين النتائج الإحصائية لهذه الفرضية

الجدول ٢٩. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية بجزئيها (ROA) و(MVA)

الفرضية	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
نظام المعلومات الفعال مع ROA	0.151	0.130	1.139	0.256
نظام المعلومات الفعال مع MVA	6.685E7	0.177	1.569	0.118

يلاحظ من الجدول (٢٩) ما يلي :-

- انخفاض قيمة (t) المحسوبة بما يتعلق بمتغير (ROA) . حيث قيمتها (1.139) وهي اقل من قيمتها الجدولية، حيث أن قيمة t الجدولية (١,٩٦) كما أن مستوى دلالتها اكبر من (٠,٠٥) وان معامل Beta (٠,١٣٠) والذي لا يدعم العلاقة الطردية بين المتغير المستقل والتابع وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات الفعال في الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي مقاس بواسطة (ROA) في قطاع المصارف الأردنية.
- انخفاض قيمة (t) المحسوبة بما يتعلق بمتغير (MVA) . حيث قيمتها (١,٥٦٩) وهي اقل من قيمتها الجدولية، حيث أن قيمة t الجدولية (١,٩٦) كما أن مستوى دلالتها اكبر من (٠,٠٥) وان معامل Beta (0.177) والذي لا يدعم العلاقة الطردية بين المتغير المستقل

والتابع،وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجـود اثـر ذو دلالـة إحصائية لنظام المعلومات الفعال في الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي مقاس بواسطة (MVA) في قطاع المصارف الأردنية.

٤- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتحليل البيئي في الإدارة الإستراتيجية على الأداء المـالي بجزئيه العائد على الأصول (ROA) والقيمة الـسوقية المـضافة (MVA)فـي قطـاع المصارف الأردنية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والمنبثقة عن الفرضية الرئيـسية الثانيـة تـم استخدام قيمة T المحسوبة ومستوى دلالتها كأساس لاختبار قبول الفرضية العدمية أو رفـضها والجدول (٣٠) يبين النتائج الإحصائية لهذه الفرضية

الجدول ٣٠. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية بجزئيها (ROA) و(MVA)

الفرضية	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التحليـل البيئـي مـع ROA	٠,٢١٩	0.013	0.478	0.141
التحليـل البيئـي مـع MVA	1.020E8	0.025	0.164	0.870

يلاحظ من الجدول (٣٠) ما يلي :-

- انخفاض قيمة (t) المحسوبة بما يتعلق بمتغير (ROA) . حيث قيمتها (0.478) وهي اقـل من قيمتها الجدولية، حيث أن قيمة t الجدولية (١,٩٦) كما أن مستوى دلالتهـا اكبـر مـن (٠,٠٥) وان معامل Beta (0.013) والذي لا يدعم العلاقة الطردية بين المتغير المـستقل والتابع، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجـود اثـر ذو دلالـة إحصائية للتحليل البيئي في الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي مقاس بواسطة (ROA) في قطاع المصارف الأردنية.
- انخفاض قيمة (t) المحسوبة بما يتعلق بمتغير (MVA) . حيث قيمتها (0.164) وهي اقل من قيمتها الجدولية، حيث أن قيمة t الجدولية (١,٩٦) كما أن مستوى دلالتهـا اكبـر مـن

(0.05) وان معامل Beta (0.025) والذي لا يدعم العلاقة الطردية بين المتغير المستقل والتابع وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي مقاس بواسطة (MVA) في قطاع المصارف الأردنية.

٥- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية لصياغة الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي بجزئيه العائد على الأصول (ROA) والقيمة السوقية المضافة (MVA)في قطاع المصارف الأردنية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام قيمة T المحسوبة ومستوى دلالتها كأساس لاختبار قبول الفرضية العدمية أو رفضها والجدول (٣١) يبين النتائج الإحصائية لهذه الفرضية

الجدول ٣١. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية بجزئيها (ROA) و(MVA)

الفرضية	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
صياغة الإستراتيجية مع ROA	٠,٢١٤	٠,١٧٨	١,٣٩٤	٠,١٦٥
صياغة الإستراتيجية مع MVA	9.481E7	0.017	1.381	0.169

يلاحظ من الجدول (31) ما يلي :-

- انخفاض قيمة (t) المحسوبة بما يتعلق بمتغير (ROA) . حيث قيمتها (1.394) وهي اقل من قيمتها الجدولية، حيث أن قيمة t الجدولية (١,٩٦) كما أن مستوى دلالتها اكبر من (٠,٠٥) وان معامل Beta (٠,١٧٨) والذي لا يدعم العلاقة الطردية بين المتغير المستقل والتابع، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي مقاس بواسطة (ROA) في قطاع المصارف الأردنية.

- انخفاض قيمة (t) المحسوبة بما يتعلق بمتغير (MVA) . حيث قيمتها (1.381) وهي اقل من قيمتها الجدولية، حيث أن قيمة t الجدولية (١,٩٦) كما أن مستوى دلالتها اكبر من (٠,٠٥) وان معامل Beta (٠,٠١٧) والذي لا يدعم العلاقة الطردية بين المتغير المستقل والتابع، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي مقاس بواسطة (MVA) في قطاع المصارف الأردنية.

٦- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية لتنفيذ الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي بجزئيه العائد على الأصول (ROA) والقيمة السوقية المضافة (MVA)في قطاع المصارف الأردنية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية السادسة والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام قيمة T المحسوبة ومستوى دلالتها كأساس لاختبار قبول الفرضية العدمية أو رفضها والجدول (٣٢) يبين النتائج الإحصائية لهذه الفرضية

الجدول ٣٢. نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية بجزئيها (ROA) و(MVA)

الفرضية	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تنفيذ الإستراتيجية مع ROA	.193	0.012	0.975	0.331
تنفيذ الإستراتيجية مع MVA	8.545E7	0.130	١,٠٦٥	0.288

يلاحظ من الجدول (٣٢) ما يلي :-

- انخفاض قيمة (t) المحسوبة بما يتعلق بمتغير (ROA) حيث قيمتها (0.975) وهي اقل من قيمتها الجدولية، حيث أن قيمة t الجدولية (١,٩٦) كما أن مستوى دلالتها اكبر من (0.05) وان معامل Beta (0.012) والذي لا يدعم العلاقة الطردية بين المتغير المستقل والتابع، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية

لتنفيذ الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي مقاس بواسطة (ROA) في قطاع المصارف الأردنية.

- انخفاض قيمة (t) المحسوبة بما يتعلق بمتغير (MVA) حيث قيمتها (١,٠٦٥) وهي اقل من قيمتها الجدولية، حيث أن قيمة t الجدولية (١,٩٦) كما أن مستوى دلالتها اكبر من (٠,٠٥) وان معامل Beta (0.130) والذي لا يدعم العلاقة الطردية بين المتغير المستقل والتابع، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي مقاس بواسطة (MVA) في قطاع المصارف الأردنية.

٧- لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتقييم والرقابة في الإدارة الإستراتيجية على على الأداء المالي بجزئيه العائد على الأصول (ROA) والقيمة السوقية المضافة (MVA)في قطاع المصارف الأردنية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية السابعة والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام قيمة T المحسوبة ومستوى دلالتها كأساس لاختبار قبول الفرضية العدمية أو رفضها والجدول (٣٣) يبين النتائج الإحصائية لهذه الفرضية

الجدول ٣٣. نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية بجزئيها (ROA) و(MVA)

المتغير	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التقييم والرقابة مع ROA	0.212	0.125	0.871	0.385
التقييم والرقابة مع MVA	9.404E7	0.053	0.374	0.709

يلاحظ من الجدول (٣٣) ما يلي :-

- انخفاض قيمة (t) المحسوبة بما يتعلق بمتغير (ROA) . حيث قيمتها (٠,٨٧١) وهي اقل من قيمتها الجدولية، حيث أن قيمة t الجدولية (١,٩٦) كما أن مستوى دلالتها اكبر من (٠,٠٥) وان معامل Beta (0.125) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على

عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتقييم والرقابة في الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي مقاس بواسطة (ROA) في قطاع المصارف الأردنية.

- انخفاض قيمة (t) المحسوبة بما يتعلق بمتغير (MVA) . حيث قيمتها (0.374) وهي اقل من قيمتها الجدولية، حيث أن قيمة t الجدولية (١,٩٦) كما أن مستوى دلالتها اكبر من (٠,٠٥) وان معامل Beta (٠,٠٥٣) والذي لا يدعم العلاقة الطردية بين المتغير المستقل والتابع، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتقييم والرقابة في الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي مقاس بواسطة (MVA) في قطاع المصارف الأردنية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

٥ -١ مناقشة النتائج

٥-٢ التوصيات

٥-٣ آفاق للأبحاث المستقبلية

الفصل الخامس

٥-١ مناقشة النتائج

لقد استطاع الباحث وبعد التوصل إلى نتائج اختبار الفرضيات والتي تناولتها الدراسة أن يخرج بالنتائج التالية:

١- أشارت البيانات إلى أن مستوى الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية قد جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٨٩)، وهذا يدل على أن متخذي القرار الاستراتيجي والمتمثل بالإدارة العليا في هذه المصارف يقومون بالممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية، لإدراكهم ووعيهم لأهمية الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة ومجابهة التطورات الداخلية والخارجية في بيئة الأعمال

أما بالنسبة إلى مستوى الممارسة لكل بعد من أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية فقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:-

أ- يدرك أصحاب القرار الاستراتيجي بدرجة مرتفعة وبمتوسط بلغ (٤,٣٤) بعد الوعي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية ودرجة مساهمتها بنجاح تعريف المنظمة لإستراتيجيتها وأهدافها وتوجهاتها المستقبلة، وقدرتها على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في بيئتيها الداخلية والخارجية، وكذلك في اختيار القرار المناسب في عملية تخصيص الموارد المتاحة واستثمارها وجعل المنظمة في أفضل وضع تنافسي.

ب-يقوم أصحاب القرار الاستراتيجي بممارسة بعد المشاركة للعاملين في عملية الإدارة الإستراتيجية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٩)، وهذا يدل على عدم تبلور هذا المفهوم في أذهان أصحاب القرار الاستراتيجي، حيث أن أهمية المشاركة لهؤلاء العاملين من كافة المستويات في العملية الإدارية، تنعكس بشكل ايجابي على أدائهم لأعمالهم المطلوبة. وقد وجدت الدراسة أن هذه المصارف لا تقوم بوضع أهدافها وخططها المستقبلية بالتعاون مع جميع العاملين من مختلف المستويات الإدارية، بل كان هناك تركيز على أن يتم وضع هذه الأهداف والخطط المستقبلية بواسطة لجنة خاصة من داخل المصرف وربما هذا يعود لطبيعة الأنشطة المالية لهذه المصارف والتي تتطلب مختصين لعملية وضع خططها وأهدافها. وكذلك

هناك إدراك من قبل الإدارة العليا لهذه المصارف بأن لا تتم عملية وضع الأهداف والخطط الإستراتيجية عن طريق (المدير العام أو لجنة خاصة من خارج المصرف).

ج-يدرك أصحاب القرار الاستراتيجي أهمية توفير بعد نظام المعلومات الفعال كبعد مهم جداً للممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية، من حيث مقدرة هذا النظام على توفير المعلومة المطلوبة في الوقت المناسب وبأسرع ما يمكن لتسهيل أداء العمل المطلوب، وكذلك مقدرته على توفير المعلومات الصحيحة والتي على درجة عالية من الدقة حول البيئة الداخلية والخارجية، ولقد كان المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة هذا البعد(٣,٨٠) وهو مستوى مرتفع.

د-تمارس المصارف الأردنية عملية التحليل البيئي كبعد من أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣,٧٦)، وهذا يدل على مدى إدراك الإدارة العليا في هذه المصارف لأهمية عملية التحليل البيئي في تمكين المصارف من جمع المعلومات اللازمة عن بيئاتها (الداخلية والخارجية والصناعية)، مما يمكنها من تقييم وضعها الداخلي والخارجي ومعرفة نقاط القوة والضعف لديها، لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المتلائمة مع قدراتها.

ه-تمارس المصارف الأردنية عملية صياغة الإستراتيجية، كبعد من أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٤,١١) وهو يعكس مدى وعي الإدارة العليا لأهمية قيام المصارف الأردنية بتحديد رسالتها وأهدافها القابلة للقياس والتحقيق، ووضع السياسات والخطط الشاملة المتوافقة مع أهدافها ورسالتها.

و-تمارس المصارف الأردنية عملية تنفيذ الإستراتيجية، كبعد من أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٤,٠٠) وهو يعكس مدى وعي الإدارة العليا لأهمية قيام المصارف الأردنية بتنفيذ الخطط الإستراتيجية التي وضعتها، ويلاحظ ذلك من خلال قيام هذه المصارف بتوفير العوامل الضرورية لعملية التنفيذ، وهذا يلاحظ من المتوسط المرتفع لعبارات هذا البعد، من حيث وجود الهيكل التنظيمي القابل للتطوير وقادر على إعطاء وصف وظيفي محدد للوظائف المختلفة، وكذلك وجود ثقافة تنظيمية قادرة على إذابة الخلافات بين العاملين، ووجود أنظمة إدارية مساندة تحتوي إجراءات وبرامج ومنهجية محددة لعملية التنفيذ الناجحة وأيضا تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لغايات التنفيذ الناجح.

ز-تمارس المصارف الأردنية عملية التقييم والرقابة، كبعد من أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣,٨٧) وهو يعكس مدى وعي الإدارة العليا لأهمية قيام المصارف الأردنية بعملية مراقبة عملية التنفيذ، وقياس نتائج الأداء، لمعرفة مدى الانحرافات التي حدثت، ومقارنة الأداء الفعلي مع ما تم التخطيط لتحقيقه وكذلك القيام بإجراء المعالجة الضرورية للانحرافات التي حدثت.

٢- أن المصارف الأردنية تتفاوت في مستوى الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية من خلال أبعادها (الوعي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية، مشاركة العاملين، نظام المعلومات الفعال، التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة)، فقد وجدت الدراسة أن بعد الوعي هو الأكثر توفيرا يليه بعد صياغة الإستراتيجية ثم التنفيذ للإستراتيجية، وقد جاء في المركز الأخير بعد مشاركة العاملين.

٣- يدرك أصحاب القرار الاستراتيجي بدرجة مرتفعة وبمتوسط بلغ (٣,٨٧) أهمية توفر الأداء النوعي، في المصارف الأردنية لما له من انعكاس كبير على مقدرة هذه المصارف للتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، ومواجهة التغيرات البيئية المختلفة، وكذلك إيجاد نوع من التوازن بين حاجات المصارف وحاجات العاملين، وهذا يلاحظ من ارتفاع المتوسط الحسابي لرضا العاملين والذي بلغ (٤,٠٣) وعند الإمعان نجد أن هؤلاء العاملين هم جزء من البيئة الداخلية لهذه المصارف، وبالتالي إن وعي الإدارة لأهمية التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية سوف ينعكس ايجابياً على رضا العاملين وأدائهم.

٤- لاحظت الدراسة أن درجة الأداء المالي لهذه المصارف متفاوتة من سنة لأخرى، خلال الفترة الزمنية للدراسة والتي ما بين (٢٠٠٥-٢٠٠٧). ويلاحظ أن ما نسبته (١٤,٢٠%) من هذه المصارف كانت القيمة السوقية المضافة لديها فوق المتوسط الكلي للقيمة السوقية لهذه المصارف، وان ما نسبته (٧١%) من هذه المصارف قد انخفض سعر السهم السوقي لديها وانخفضت قيمتها السوقية المضافة في عام (٢٠٠٦).ووجدت الدراسة أن ما نسبته (٢٨,٧٥%) من هذه المصارف كان متوسط العائد على الأصول لديها أعلى من المتوسط الكلي للعائد لجميع المصارف، وان ما نسبته (٧٨,٧٥%) من هذه المصارف قد انخفض معدل العائد لديها في عام (٢٠٠٧). ويلاحظ مدى التذبذب في القيمة السوقية والعائد لهذه المصارف في العامين (٢٠٠٦)و(٢٠٠٧) وهذا يعود للسياسات المالية التي تتبعها هذه

المصارف لغايات زيادة رؤوس أموالها وكذلك التكيف مع التغيرات البيئية في سوق المنافسة الخاص بها.

٥- أظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة وجود علاقة طردية ما بين الأبعاد التالية من الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية (الوعي بأهمية ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية، نظام المعلومات، التحليل البيئي،تنفيذ الإستراتيجية) والأداء النوعي لقطاع المصارف الأردنية، كما أن ارتفاع قيم معامل Beta، مع تدني قيمة مستوى دلالة(T) دون (0.05) أكدت وجود هذه العلاقة الطردية في كافة الاختبارات للفرضيات الفرعية المتعلقة بهذه المتغيرات. ولعل ذلك يعود لكون أصحاب القرار الاستراتيجي يدركون أهمية الوعي بممارسة الإدارة الإستراتيجية والتي تمكن مصارفهم من تحقيق النمو والتطور، وبالتالي تحقيق نوع من التوازن بين متطلبات وحاجات العاملين ومتطلبات وحاجات المصارف وبنفس الوقت تمكنهم من معرفة نقاط القوة والضعف في بيئتيهم الداخلية والخارجية، وان توفير نظام المعلومات الفعال اللازم لنجاح عملية التحليل البيئي يمكنهم من التوصل للمعلومات المطلوبة عن بيئتهم الداخلية والتي يشكل العاملين جزءً مهما فيها، وبالتالي يستطيعون عند ذلك معرفة حاجاتهم وتطوير ثقافتهم التنظيمية. وايضاً يمكنهم من الإلمام بالمتغيرات في البيئة الخارجية والتي تمكنهم من اتخاذ الإجراءات اللازمة للتكيف مع هذه التغيرات، وان عملية التنفيذ هي مهمة جداً من خلال توفير الهيكل التنظيمي القادر على توفير وصف محدد للوظائف الموجودة داخل المصارف، وان هناك ثقافة تنظيمية قادرة على توحيد السلوكيات للعاملين، وان البرامج التطويرية للعاملين،وبرامج المكافئات قادرة على أن تحقق الرضا للعاملين وجعلهم في أحسن أداء.

٦- لم تظهر الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد التالية من الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية (مشاركة العاملين، صياغة الإستراتيجية، التقييم والرقابة) والأداء النوعي لقطاع المصارف الأردنية. وربما يعود ذلك لكونه متوسط مشاركة العاملين من كافة المستويات الإدارية في وضع أهداف وخطط هذه المصارف المستقبلية كانت درجته متوسطة وان هذه المصارف تميل لتشكيل لجان داخلية لصياغة أهدافها وخططها الإستراتيجية، وهذه اللجان الداخلية على الأغلب تتكون من أصحاب القرار ممن في المواقع الإدارية العليا، كما أن عملية الرقابة والتقييم تركز على جوانب قياس ومقارنة الأداء الكمي في مثل هذا المجتمع أكثر منه على الأداء النوعي.

٧- لم تجد الدراسة اثر ذا دلالة إحصائية بين أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية مجتمعة أو كل لوحده والتي تشمل (الوعي بأهمية ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية، مشاركة العاملين، نظام المعلومات الفعال، التحليل البيئي،تنفيذ الإستراتيجية، صياغة الإستراتيجية، التقييم والرقابة) والأداء المالي لقطاع المصارف الأردنية بشقيه القيمة السوقية المضافة والعائد على الأصول. كما أن انخفاض قيم معامل Beta، مع ارتفاع قيمة مستوى دلالة(T) اكبر من (0.05) أكدت عدم وجود هذه العلاقة الطردية في كافة الاختبارات للفرضيات الفرعية المتعلقة بهذه المتغيرات. وهذا يتفق مع ما جاء به نويران(٢٠٠١) ونصيرات والخطيب (٢٠٠٥) و(Kulda(1980 والشناق(١٩٩٤) والذين تناولوا هذه الأبعاد منفردة من خلال مراحل الإدارة الإستراتيجية أو التخطيط الاستراتيجي أو نظام المعلومات مع الأداء المؤسسي المالي. ويفسر الباحث عدم وجود علاقة طردية بين الأداء المالي وتوفر كافة إبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية في هذا القطاع كما يلي:-

- انه وبعد التمعن الشديد في البيانات المالية لهذه المصارف ومناقشة هذه النتائج مع عدد من المختصين في مجال التحليل المالي وممن يتابعون ويهتمون في التغيرات المالية التي طرأت على سوق بورصة عمان والأنشطة المالية لهذه المصارف، تبين أن هذه المصارف تمارس عملية الإدارة الإستراتيجية بما يتناسب مع ما تقتضيه المرحلة، وضمن سياسات مالية تمكنها من التحوط ضد المخاطر المنتظمة منها والتي تخص بيئة الأعمال أو المخاطر الاقتصادية العالمية .
- أن سوق بورصة عمان قد شهدت نمواً كبيراً في مقدار العمليات التجارية في عام ٢٠٠٤ والذي انعكس بدوره على النمو الكبير للعوائد والقيمة السوقية المضافة لهذه المصارف في عامي ٢٠٠٤و٢٠٠٥ نتيجة الاستثمارات الكبيرة القادمة من العراق ومن سوق النفط، مما دفع في هذه المصارف في العامين ٢٠٠٦و٢٠٠٧ إلى إتباع سياسات التحوط من المخاطر التي قد تواجهها في حالة حدوث أية انهيارات اقتصادية عالمية للمحافظة على نسبة نمو معتدل يمكنها من مواجهة التحديات المستقبلية، فقامت هذه المصارف بإتباع سياسات مالية لتخفيض سعر السهم السوقي لديها وذلك عن طريق تقسيم سعر السهم السوقي وتوزيع الأرباح على شكل أسهم والسماح بعمليات الاكتتاب الخاصة ويلاحظ ذلك من التراجع في سعر السهم السوقي لهذه المصارف في عام ٢٠٠٦ وبالتالي أدى ذلك إلى انخفاض القيمة السوقية المضافة لديها.

- لقد قامت هذه المصارف باستثمار عملية عدم توزيع الأرباح النقدية عندما لجأت لتوزيع هذه الأرباح على شكل أسهم، بان استغلت هذه الأرباح المدورة في زيادة رأس المال لديها عن طريق زيادة مقدار الموجودات لديها وبنسبة نمو أعلى من نسبة نمو الأرباح وهذا بدوره انعكس على قيمة معدل العائد على الأصول وأدى إلى تراجعه، حيث أن معدل العائد على الأصول يمثل صافي الأرباح بعد الضريبة مقسوماً على مجموع الموجودات كما تم ذكره سابقاً.

لذا تبعاً لهذا التحليل يرى الباحث أن نتيجة الدراسة منطقية وان عدم وجود العلاقة الطردية التي تقتضي زيادة الأداء المالي في ظل توفر أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية، كانت نتيجة ممارسة هذه المصارف لعملية الإدارة الإستراتيجية بطريقة تمكنها من المحافظة على نسبة نمو محدد يساهم في زيادة رأس مالها ويمكنها من مواجهة المخاطر العالمية ضمن سياسة مالية تمكنها من البقاء والاستمرار رغم قيامها بتخفيض قيمتها السوقية ومعدل العائد على الأصول

٥-٢ التوصيات

بناءً على النتائج السابقة فان الباحث يوصي بما يلي:-

١- زيادة الوعي بأهمية مشاركة العاملين من كافة المستويات الإدارية بعملية الإدارة الإستراتيجية من خلال وضع الأهداف والرؤى المستقبلية عند صياغة الإستراتيجية وعدم الاكتفاء باطلاعهم على عمليات التنفيذ للإستراتيجية لما لذلك من أثر على زيادة أدائهم النوعي وولائهم التنظيمي.

٢- زيادة الاهتمام من قبل هذه المصارف بتحليل بيئتها الخارجية والداخلية والصناعية وذلك لأهمية ذلك في مساعدة هذه المصارف على التكيف مع بيئتها ومواجهة التحديات المستقبلية

٣- ضرورة زيادة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين في هذه المصارف لما لذلك من انعكاس ايجابي على أدائهم ورضاهم النفسي والمادي.

٤- زيادة الاهتمام بالتطوير المستمر لأنظمة المعلومات داخل هذه المصارف تبعاً للتطورات التكنولوجية العالمية وذلك لكونها تعد عاملاً مهماً في نجاح هذه المصارف واستمرارها.

٥- ضرورة توفير متطلبات التنفيذ وبشكل مستمر ودائم من أنظمة إدارية مساندة، وكوادر بشرية على درجة عالية من التدريب، وثقافة تنظيمية قادرة على تسهيل إجراءات العمل وترسيخ الولاء التنظيمي والأمان الوظيفي.

٦- ضرورة قيام هذه المصارف بعمل مسح بحثي لمعرفة مدى رضا المهتمين من أصحاب المصالح (stakeholder) عن أدائها. وإيجاد وسائل ترويجية جديدة تساهم في جلب عملاء جدد ورؤوس أموال جديدة من اجل رفع درجة أدائها المالي.

٧- قيام الجامعات ومراكز البحث الوطنية بتقديم دورات واستشارات لهؤلاء المدراء حول الممارسة العلمية لعملية الإدارة الإستراتيجية.

٥-٣ آفاق للأبحاث المستقبلية

١. إجراء دراسات أخرى تتناول الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية مع متغيرات أخرى تقيس الأداء مثل (تحقيق الأهداف، النمو والتطور، رضا العملاء، الموقع التنافسي، معدلات نمو العوائد، معدلات نمو المبيعات).

٢. إجراء دراسات تتناول عملية الإدارة الإستراتيجية مع قطاعات أخرى صناعية وخدمية ومؤسسات مالية خاصة وحكومية.

٣. تناول الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء باستخدام مؤشرات مالية أخرى مثل العائد على حقوق الملكية، معدل دوران السهم، نسبة التسهيلات الائتمانية.

٤. ٤-تناول مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومدى تكامله مع إدارة الجودة الشاملة TQM وإدارة التميز لإيجاد مركز تنافسي متميز

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ المدير الفاضل / الأخت المديرة الفاضلة

تحية طيبة وبعد:-

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التنظيمي في قطاع المصارف الأردنية وذلك كجزء مكمل لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

وسيكون لمشاركتكم وبشكل دقيق وموضوعي الأثر الكبير في انجاز هذه الدراسة وإثرائها بالمعلومات الضرورية من واقع خبراتكم الإدارية، مع التعهد التام بان هذه المعلومات سوف يتم التعامل معها بسرية تامة واستخدامها فقط لإغراض البحث العلمي.

مع الشكر الجزيل لتعاونكم

الباحث : مازن العدينات

الجامعة الأردنية

كلية الدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانه الدراسة

الجامعة الأردنية

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

١- البيانات الشخصية:-

الجنس: ذكر: ☐ أنثى: ☐

العمر: ٢٥ فاقل ☐ ٢٦-٣٥ ☐ ٣٦-٤٥ ☐ ٤٦ فأكثر ☐

التحصيل العلمي: توجيهي فما دون ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

المسمى الوظيفي: رئيس مجلس إدارة ☐ مدير عام ☐ نائب مدير عام ☐ مدير دائرة ☐

غير ذلك اذكر---

سنوات الخبرة:

٥سنوات فاقل ☐ ٦ - ١٠ سنوات ☐ ١١ - ١٥ سنة ☐ ١٦- ٢٠ سنة ☐

٢١ سنة فأكثر ☐

٢- معلومات عن البنك

اسم البنك:---

سنة التأسيس:---

يرجى وضع إشارة X داخل المربع الذي يعبر عن درجة موافقتك على العبارات التالية :

الجزء الأول ويتعلق بأبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الوعي بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية					
١- تمكن الإدارة الإستراتيجية بنكي من أن يكون في أفضل وضع تنافسي					
٢- تساعد الإدارة الإستراتيجية بنكي على النمو والتطور					
٣- تمكن الإدارة الإستراتيجية بنكي من معرفة الفرص والتهديدات في بيئته الخارجية					
٤-- تمكن الإدارة الإستراتيجية بنكي من معرفة نقاط القوة والضعف في بيئته الداخلية					
٥- تمكن الإدارة الإستراتيجية بنكي من تحديد رسالته و أهدافه وتوجهاته المستقبلية					
٦- تساهم الإدارة الإستراتيجية بشكل كبير في رفع كفاءة العاملين في بنكي					
٧ - تساعد الإدارة الإستراتيجية بنكي على اختيار القرارات المناسبة لاستغلال الموارد المتاحة لديه بنجاح					
٨- تساهم الإدارة الإستراتيجية بشكل كبير في رفع درجة الأداء المالي للبنك					
مشاركة العاملين					
٩- يقوم بنكي بوضع أهدافه وخططه المستقبلية عن طريق المدير العام					
١٠- يقوم بنكي بوضع أهدافه وخططه المستقبلية بالتعاون مع لجنة خاصة من داخل المنظمة					
١١- يقوم بنكي بوضع أهدافه وخططه المستقبلية بالتعاون مع لجنة خاصة من خارج المنظمة					
١٢- يقوم بنكي بوضع أهدافه وخططه المستقبلية بالتعاون مع جميع العاملين من مختلف المستويات الإدارية					
١٣- يقوم بنكي باطلاع العاملين من كافة المستويات الإدارية على هذه الأهداف والخطط والتنسيق لعملية تنفيذها					

النظام ألمعلوماتي الفعال					
١٤- يمتلك بنكي نظام معلوماتي قادر على تنظيم عملية الاتصال بين كافة المستويات الإدارية.					
١٥- يمتلك بنكي نظام معلوماتي قادر على تسهيل عملية الوصول للمعلومات اللازمة عن بيئته الخارجية					
١٦- يمتلك بنكي نظام معلوماتي قادر على تسهيل عملية الوصول للمعلومات اللازمة عن بيئته الداخلية					
١٧- يمتلك بنكي نظام معلومات قادر على توفير معلومات على درجة عالية من الثقة والصدق والدقة					
١٨- يمتلك بنكي نظام معلوماتي قادر على توفير المعلومات التي يريدها البنك في الوقت المناسب					
١٩- يمتلك بنكي نظام معلوماتي قادر على مراقبة وجدولة العمل					
التحليل البيئي					
٢٠-- يوجد في بنكي وحدة خاصة تقوم بعملية التحليل لبيئته الخارجية					
٢١- يتبع بنكي منهجية واضحة وموثقة لتحليل بيئته الخارجية(السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية) والاستفادة من نتائج التحليل					
٢٢- يوجد في بنكي منهجية واضحة وموثقة لتحديد المستفيدين (عاملين وزبائن) الحاليين والمستقبليين والتعرف على احتياجاتهم وتلبيتها					
٢٣- يوجد في بنكي منهجية واضحة وموثقة لتحديد المنافسين الحاليين والمستقبليين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم					
٢٤- يوجد في بنكي وحدة خاصة تقوم بعملية التحليل لبيئته الداخلية					
٢٥- يقوم بنكي بتقييم وضعه الداخلي بتحليل الموارد المتاحة لديه ومعرفة نقاط القوة والضعف ومقارنتها بالفرص والتهديدات					
٢٦- يقوم بنكي بتقييم وضعه الداخلي بتحليل موارده المالية وتحديد مصادر التمويل والاستثمار والتدفقات النقدية لديه					
٢٧- يقوم بنكي بتقييم وضعه الداخلي بتحليل موارده غير الملموسة مثل (الشهرة،الثقافة، المعرفة)					

صياغة الإستراتيجية					
٢٨- يمتلك بنكي رسالة واضحة وموثقة تعكس فلسفته وغايته من خلال الخطط الإستراتيجية التي يقوم بصياغتها					
٢٩- يقوم بنكي بوضع الأهداف القصيرة والبعيدة المدى والتي تكون قابلة للتحقيق والقياس					
٣٠- هناك توافق شديد بين رسالة بنكي وأهدافه					
٣١- يقوم بنكي بوضع خطة شاملة لكيفية تحقيق رسالته وأهدافه					
٣٢- يمتلك بنكي سياسة توجيهية واضحة للربط بين صياغة الإستراتيجية وعملية تنفيذها					
تنفيذ الإستراتيجية					
٣٣- يتبع بنكي منهجية واضحة وشاملة لتوثيق الإجراءات والمهام المرغوب تنفيذها					
٣٤- يتبع بنكي منهجية واضحة وموثقة لتحديد الخطط والبرامج والميزانيات اللازمة لتنفيذ استراتيجياته					
٣٥- يوجد في بنكي منهجية واضحة وموثقة لتحديد احتياجاته من الموارد البشرية والتقنية اللازمة لتنفيذ استراتيجياته					
٣٦- يقوم بنكي بإعداد خطط وبرامج تدريبية موثقة تساعد على رفع كفاءة العاملين					
٣٧- يمتلك بنكي هيكل تنظيمي يحتوي وحدات مسئولة عن عمليات التنفيذ لمشاريع وخطط العمل وقادرة على التنسيق والتعاون فيما بينها					
٣٨- يمتلك بنكي ثقافة تنظيمية قادرة على توثيق الإحساس بالانتماء للبنك وتوحيد السلوكيات وإعطاء معنىً للأدوار التي يقوم بها العاملون					
٣٩- يوجد في بنكي نظام حوافز واضح و موثق يساعد على تنفيذ استراتيجيات المنظمة					
التقييم والرقابة					
٤٠- يوجد في بنكي منهجية واضحة تحتوي معايير محددة لقياس الأداء وذلك لمعرفة مدى الالتزام بتنفيذ المشاريع وخطط العمل ضمن مسؤوليات ومواعيد وأولويات موضوعة					
٤١- يقوم بنكي بجمع بيانات وتقارير أولية لضبط مستويات التنفيذ					
٤٢- يقوم بنكي بتوثيق وقياس الأداء الفعلي من خلال ما تم تنفيذه لمعرفة مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة					

٤٣- يمتلك بنكي منهجية واضحة ومحددة باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والموثقة في حالة عدم التطابق بين نتائج الأداء الفعلي والمعايير					
٤٤- - يقوم بنكي بتحديد وتوثيق أسباب الانحرافات في عملية التنفيذ للاستفادة منها في المستقبل					

الجزء الثاني ويتعلق بالأداء التنظيمي (المعايير النوعية):-

التكيف البيئي					
٤٥- يمتلك بنكي المقدرة للتكيف مع التطورات البيئية التي تحدث في بيئته الخارجية					
٤٦- يمتلك بنكي المقدرة للتكيف مع التطورات التي تحدث في بيئته الداخلية					
٤٧- يمتلك بنكي المرونة الكاملة لتعديل هيكله التنظيمي تبعاً للمستجدات البيئية بشكل عام					
٤٨- يمتلك بنكي المقدرة لتغيير خططه الإستراتيجية تبعاً للتغييرات البيئية بشكل عام					
٤٩- يمتلك بنكي المقدرة لتطوير ثقافته التنظيمية حسب التغيرات البيئية بشكل عام					
رضا العاملين					
٥٠- بوجه عام أنا راضي ومرتاح في عملي					
٥١- يتيح لي عملي فرصة للتقدم والترقية					
٥٢- يعتبر الراتب الذي أتقاضاه كافي بالمقارنة مع مقدار ما أنجزه من عمل					
٥٣- لا اشعر بالقلق على مستقبلي الوظيفي					
٥٤- تتصف علاقتي برئيسي المباشر بالتعاون					
٥٥- تتصف علاقتي بزملائي في العمل بالتعاون					

المراجع

المراجع باللغة العربية:-

- أبو قحف، عبد السلام(٢٠٠٢)، **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- ألغالبي، طاهر وإدريس، وائل(٢٠٠٧)، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**. ط١، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- أيوب، ناديا حبيب(١٩٩٩)، مدى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال الصناعية السعودية، واثر ذلك على تحديد قدرات المنظمة بالنسبة للمنافسين. **دورية الإدارة العامة**، مجلد ٤٤، ع ٤١، ص ٦٣-١٣٤.
- الحجايا، محمد (٢٠٠٧)، **درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وأثرها في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات المالية الأردنية**. رسالة ماجستير. جامعة مؤتة.
- الحسيني، فلاح حسن(٢٠٠٠)، **الإدارة الإستراتيجية، مداخلها، عملياتها المعاصرة**. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- الحلو، برهان غسان" (٢٠٠٠)، **أثر استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات على الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية من منظور القيادات المصرفية**، رسالة ماجستير. جامعة آل البيت، المفرق، الأردن
- الحوامدة، نضال والكساسبة، محمد(٢٠٠٠)، اثر الثقة التنظيمية في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة. دراسة ميدانية. **مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد(١٥)، العدد(٦).
- الخفاجي، نعمة (٢٠٠٤)، **الإدارة الإستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات**، ط١،عمان:مكتبة دار الثقافة للنشر السريع.
- خليفة، مروان (١٩٨٢)، **اتخاذ القرارات كوظيفة من وظائف المنظمة الإدارية**. أبحاث معهد الإدارة العامة، عمان، الاردن.
- الدوري، زكريا مطلك(٢٠٠٥)، **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- السيد، إسماعيل(١٩٩٨)، **الإدارة الإستراتيجية**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

- شاهين، اسامة(١٩٩٥)، **المؤثرات الرئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الأردنية**، دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن
- الشناق، رفعت (١٩٩٤)،**اثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسي للشركات المساهمة العامة الأردنية.** رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية،عمان، الاردن
- العارف، نادية (٢٠٠٣)، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة.** مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عساف، محمود (١٩٨٢)، **أصول الإدارة.** القاهرة : مكتب لطفي للآلات الكاتبة
- العميان، محمود سليمان (٢٠٠٤)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.** ط١، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- العواملة، نائل (١٩٩٠) تقييم أداء الشركات العامة الصناعية في الأردن، دراسة ميدانية. **أبحاث اليرموك**- العلوم الإنسانية، مجلد ٦٧ عدد ١
- القطامين، احمد(2002)، **الإدارة الإستراتيجية، حالات ونماذج تطبيقية.** دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المرسي، جمال الدين محمد؛مصطفى أبو بكر، طارق رشدي جبه(٢٠٠٢)، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي.** الدار الجامعية، الإسكندرية.
- المغربي، كامل محمد(١٩٩٩)، **السلوك التنظيمي.** عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- ميا علي، زاهر بسام، سوما سليطين (٢٠٠٧)، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، **مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية**، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٩) العدد(١) ص ١٤٩-١٦٧.
- نصيرات فريد، والخطيب صالح (٢٠٠٥)، **التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.** دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- نويران، زيدون(٢٠٠١)، **متطلبات الإدارة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية،عمان، الأردن
- هيلين، توماس وهنجر، دافيد (١٩٩٠)، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي و زهير نعيم الصباغ. معهد الإدارة العام
- الوقفي، علي عوض(١٩٩٩)، **تقييم الأداء الاستراتيجي في شركات الملاحة الأردنية.** رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن

المراجع باللغة الانجليزية:

- Al-Shammari M,and Al-Shaikh, F.N (1993)." Understanding Commitment Effectiveness Linkage: The case of Jordanian Banking Sector. **Abhath Al-Yarmouk,** Vol.9. No.2
- Al-Shammari, Husam,(1998).**Strategic Planning in Jordanian Industrial Shareholding Organizations and it's Linkage to Organizational Effectiveness**. Master Thesis. Al-Yarmouk University.
- Ansoff, Igor(1965), **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**, New York: Mc Graw-Hill..
- Bartlett , C., & Ghoshal, S.,(1996)**, Building Structure in Manager Minds,** USA., Prentice- Hall international , Inc.
- Bennett, Mc Robb and Farmer(2005), **Object Oriented Systems Analysis and Design Using UML**, (3rd Edition), McGraw Hill.
- Boone, E.& Kurtz, L(1992). **Management**, Fourth edition, MC Graw-Hill, NewYork.
- Cetro, Samule C.& Peter, J. Paul (1995), **The strategic Management Process**. 3rd ed, R.D., Irwin Inc.
- Chandler, A., (1962), **Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise**, Cambridge Mass: MIT Press.
- Child, J. (1993)." Information Technology, Organization, and the Response to Strategic Challenges". **California Management Review**, Vol. 30.
- Collins &Montgomery,(1995),**" Competing on Resources**", Strategy in the 1990s, H.B.R

- David, Fred R (2001), **Strategic Management Concepts and Cases, New Sersey**, Prentice Hall, 11th edition.
- David, Jennings &, Disneg John (2006)," Designing the Strategic Planning Process : Does Psychological Type Matter"?. **Management Decision**, Vol 44, Issue :5 , pp(598-614).
- Donnelly .R.M (1984), **Guide Book to Planning: Strategic Planning and Budgeting Basics for the Growing Firm**. New York: Van Nostrand Reinhold Publishing.
- Eccles, R (1990). "The Performance Measurement Manifesto". **Harvard Business Review**, 69, (11).
- Frank H.M. Verbeeten, &Arnick N.A.M, (2008). "Strategic Priorities, Performance Measures and Performance: An Empirical Analysis in Dutch Firms". **European Management Journal**, 27,113-128 .
- Gottschalk, P.,(1999), "Strategic Information Systems Planning: the IT Strategy Implementation Matrix". **European Journal of Information Systems** 8, p(107–118).
- Grant, Rebort M.,(2002) ,**Contemporary Strategic Anaysis: Concepts, Techniques, Applications**, Blackwell Publisher Inc., 4th ed.
- Harman, K., & McClure, C.R.(1985), "Strategic Planning for Sponsored Projects Administration : The Role of Information Management". **West port, Connecticut. Greenwood press**
- Higgins and Vncze(1986), **Strategic Management and Organizational Policy.** (Third edition) . New York: College publishing.
- Jauch, L.R, and Glueck. W.F,(1988), **Business Policy and strategic management**. 5th ed, Mc Grow Hill. Inc. Company. New York. .
- Jauch.L.R, & Glueck, W.F .,(1988), **Business Policy and Strategic Management**. 3ed . Tokyo: McGraw-Hill Book Co.

- Johnson, G., Scholes, K., (2002), **Exploring Corporate Strategy**. Pearson Education, Prentice Hall, Harlow, Essex,UK.
- Kulda, R.J (1980),"The Effects of Strategic Planning On Common Stock Returns". **Academy of management journal**. Vol .23
- Manjappa D, Hosamane and Younos, Alroaia(2009), "Entrepreneurship and Development of Small- Scale Industries in Iran: Strategic Management Tools and Business Performance Assessment". **The Icfai University Journal of Entrepreneurship Development**, V, VI. No.1.
- Marjaa Naaranoja, and Paivi Haapalainen, and Heikki Lonka (2007), "Strategic Management Tools in Projects, Case Construction Project". **International Journal of Project Management**,25, 654-665.
- McKiernan, Peter (1997), "Strategy Past, Strategy Futures, Long range planning". **Management Science** 30(5)
- Miller, Kent and Bromiley (1990)," Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measures". **Academy of Management Journal**, V(33) (4).
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1996),**The strategy process: Concepts, Contexts, Cases**. (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Pitts, R.A., and D. LEI, (1996), **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage**. West Pub. Co., New York.
- Porter, M. (1985),**Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press.
- Ross, S.A. & Wester Field R.W. &Jaffe, J(1999), **Corporate Finance**, 5^{th} ed, Mc Graw-Hill. Pp34-35
- Rue, Leslie W& Holland, Phyllis G,(1988), **Strategic Management: Concepts of Experiences**" 2^{nd} edition, McGraw- Hill Inc. USA
- Samnel, C and Peter, P (1997), **The strategic Management Process**. 3d ed, Mc Grow Hill. Inc. Company: New York

- Steiner, G.H. &Miner, J.B.,(1979), **Management Policy: Text, Reading and Cases.** New York: Macmillan., pp 18-19
- Thompson, J. L. (1997), **Strategic Management: Awareness and Change**. London: International Thomson Business Press.
- Thune, S.S., & House, R.J(1970)."Where Long Range Planning Pays Off", **Business Horizons**, Vol.13 No(4).
- Tsui, A., Ashford,& S. Clair (1995), "Dealing with Discrepant Expectations: Response Strategies and Managerial Effectiveness", **Academy of Management Journal**, Vol.38 pp(15-43)
- Uma Sekaran,(1992), **Research Method For Business: A Skill-Building Approach**, 2nd ed. Gohn Wiley and Sons, Inc
- **Webster's New Word Dictionary**., Third college edition, New York, Ny., 1888
- Werner felt(1984), "A Resource –Based View of the Firm". **Strategic Management Journal**
- Wheelen and Hunger(2008), **Strategic Management and Business Policy**.(11th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Wooldridge, B. & Floyd, S.W(1992)," Strategic Consensus the Foundation of Effective Implementation. **The Academy of Management Executive**. Vol(6)

THE EFFECTIVE PRACTICE OF THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS AND IT IS IMPACT ON THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE JORDANIAN BANKING

By
Mazin. H. Al-Edeinat

Supervisor

Dr.Fareed Al-Nusairat, Prof

ABSTRACT

This study was applied on the sector of Jordanian banks registered in Amman Stock Market, aimed to identify the degree of availability of the effective practical dimensions in the strategic management process within this sector, by measuring the following :- (awarness of the importance of strategic management practice, employees' participation, effective information system, enviromental analysis, strategy formulation, strategy implementation, evaluation and control). This study also aimed at analyzing the relationship between providing these dimensions and the organizational performance exemplified in the qualitative and finantial performance.

In order to achieve these purposes, a questioneer has been developed in collaboration with experts, and a statistical analysis conducted on data collected from sample of 252 managers and strategic decision makers, from 14 banks, showed the following results;

- The Jordanian Banks varied in the level of providing the dimensions for effective practice of strategic management process, and the study found that the awarness dimension is the most noticeable, followed by strategy formulation, then the strategy implementation. On the other hand, it was found that the employees' paricipation is the least noticiable dimension.
- The degree of qualitative performance was high, with the totally average(3.87)
- The degree of financial performance was not stable, fluctuating from year to year.

- Positive significant relationships were found between providing theese dimensions for effective practice of strategic management process (awarness of the important of strategic management practicing, effective informationsystem, enviromental scanning, strategy implimentation) and qualitative Performance.
- No significant relationships were found between providing theese dimensions for effective practice of strategic management process (employees' participation,strategy formulation, evaluation and control) and qualitative Performance.
- No signioficant relationship were found between providing all requierd dimensions for effective practice of strategic management process and financial performance measuers (ROA, MVA)

Finally, several recommendations and suggestions were introduced to managers and strategic decision makers in Jordanian banking sector with the purpose of giving more attention to the effective practical dimensions in the strategic management process, and organizational performance.